

**MARCAS CORPORATIVAS E O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO
DE RELACIONAMENTOS EM MERCADOS B2B2C: O CASO DA
FUNDAÇÃO DOM CABRAL**

por

Marta Outeiro Moutinho Teixeira Pimentel

Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais

Orientada por

Professor Doutor Carlos Melo Brito

2013

Nota Biográfica

Marta Outeiro Moutinho Teixeira Pimentel nasceu em março de 1968 em Moçambique, viveu em Portugal por um período de 32 anos, estando há 10 anos a residir no Brasil, Minas Gerais. Estudou na Faculdade de Psicologia da Universidade do Porto entre 1986 e 1991, ano em que conclui a licenciatura em Psicologia. Nesse mesmo ano, ingressou nos quadros do Instituto Português de Administração de Marketing (IPAM) onde, durante 10 anos, desenvolveu a sua atividade profissional, tendo assumido, além da atividade docente, outras funções. Foi subdiretora da Escola Superior de Matosinhos, com funções de gestão e acompanhamento do Curso Superior de Gestão de Marketing. Foi igualmente directora do IPAMFORM, departamento de formação, com responsabilidades de gestão nacional e internacional da formação de executivos. Foi ainda coordenadora do Centro de Pós Graduações do IPAM, nas Escolas Superiores de Matosinhos, Lisboa e Aveiro. Entre 2001 e 2004 desenvolve uma carreira como consultora independente tendo sido convidada a colaborar com a Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI) e a Escola de Gestão do Porto (EGP). Em 2003 realiza o MBA Executivo em Marketing e, na decorrência deste, o Mestrado em Gestão de Empresas pela Escola de Gestão do Porto da Universidade do Porto, tendo defendido, em 2006, a Tese de Mestrado intitulada: “Gestão da Marca no Contexto da Experiência do Consumidor: o Caso EDP” sob orientação de Prof. Doutor Carlos Melo Brito com classificação final de “Muito Bom”. Em 2004 vai morar para o Brasil iniciando a sua atividade profissional na Fundação Dom Cabral (FDC), uma escola de negócio brasileira, no top 20 no ranking de educação executiva do *Financial Times* e primeira da América Latina. Na FDC além de lecionar no programa de especialização, exerceu a função de gerente de projeto *in company*, estando hoje como Diretora-adjunta de Mercado, responsável pelo portfólio de programas abertos. Em 2006 iniciou o programa curricular do Doutorado em Ciências Empresariais com especialização em Marketing na Faculdade de Economia do Porto.

Agradecimentos

Falamos de relacionamentos, coconstrução de histórias de vida e emoções.
Para Goleman (1995) emoção é um plano instantâneo para conduzir a vida.

Nesta tese vivenciaram-se muitos desses instantes.

Mas a sua concretização deveu-se aos relacionamentos que se estabeleceram,
tornando este um momento significativo para o contexto de vida pessoal e profissional.

Para partilhar este episódio de uma história de vida gostaria de a dedicar:

À família:

. Ao Gonçalo por mais uma vez acreditar neste dia. Sem ti esta tese não existiria!

. Ao Afonso e Carlota pela fonte de inspiração.

À Tia Belinha pela enorme disponibilidade e suporte.

. À Mãe, Tia Luísa e Tio Lau pela inestimável ajuda.

À FEP:

. Ao Prof. Doutor Carlos Melo Brito pela orientação e amizade.

Uma referência muito significativa!

À FDC:

. Ao Wagner Veloso pelo apoio de sempre.

Um sentido obrigado!

. À Beth Fernandes pela parceria e incentivo.

Uma colega e amiga especial!

. Á Lúlia pela presença e apoio em todas as horas críticas.

Jamais esquecerei!

. À Paula Haddad pela energia e disponibilidade.

A sua dedicação foi fundamental!

. Ao Eduardo pelo apoio e entusiasmo.

. A toda a equipa de programas abertos que esteve comigo nesta caminhada.

Resumo

Marcas corporativas como construtoras de relacionamentos e sentido de vida parece ser um conceito capaz de fazer face aos movimentos críticos de crescente complexidade dos mercados, constituindo-se numa pista sólida para a sustentação das organizações em mercados *business to business*. O modelo de relacionamento com *stakeholders* ganha, neste contexto, especial relevância.

No mercado organizacional, cada vez mais os relacionamentos B2B se confundem e cruzam com relacionamentos B2C, emergindo, na literatura mais recente, o construto B2B2C (*business to business to consumer*). Com este enquadramento, o propósito desta tese é compreender as relações *business to business* e as relações *business to consumer* que ocorrem numa mesma organização e, como estas relações se influenciam mutuamente.

Para a concretização deste objetivo, recorreu-se ao referencial teórico sobre marca, inicialmente em mercado de consumo e, posteriormente, em mercado organizacional, o que permitiu constatar a evolução de um pensamento neoclássico para um pensamento relacional em que, neste percurso histórico, se verifica a coexistência dos dois mercados interdependentes, associada à natureza intrinsecamente semelhante das variáveis que os compõem.

Esta nova dinâmica esteve na base de um modelo de análise que procura captar a influência recíproca entre o relacionamento com clientes organizacionais e com clientes individuais. A análise do caso Fundação Dom Cabral constituiu o campo de aplicação desse modelo pela sua estratégia, pouco comum no contexto do setor da educação executiva, de atuação no mercado *business to business*.

O estudo evidenciou processos de influência mútua nas organizações, marcados pela existência de uma identidade organizacional, o que reforça a ideia de que as relações B2B2C se tornam relevantes para o relacionamento com clientes organizacionais. Verificou-se ainda que, estas relações são tanto mais fortes quanto mais significativos forem os valores e propósitos da organização espelhados na sua marca corporativa.

Abstract

Corporate brands as constructors of relationships and meaning of life are, apparently, a concept likely to confront the markets' increasingly complex critical movements, setting themselves up as a solid base towards the upholding of organizations in business to business markets. The pattern of relationship with stakeholders takes special relevance, in this context.

As far as the organizational market, B2B relationships merge and intersect more and more with B2C relationships, emerging, in the most recent literature, the B2B2C construct (business to business to consumer). With this framing, the present thesis' purpose is to try to understand business to business relations and business to consumer relations which occur in a given organization and how these relations influence one another.

To meet this goal, we resorted to the brand theoretical reference, at first in consumer markets and afterwards in organizational markets, leading us to ascertain the evolution of a neoclassical thinking towards a relational thinking, in which we find, in the present historical course, a coexistence of two interdependent markets, linked to inherently similar nature of their composing variables.

This new dynamic supported a new analysis pattern which seeks to capture the reciprocal influence among relationships either with organizational clients or with individual clients. The analysis of the Dom Cabral Foundation (FDC), one of the top 20 business schools in the Financial Times ranking, case was the application field for that pattern given its uncommon strategy in the context of executive training and performance in business to business market.

The study pointed out mutual influence processes inside the organizations, marked by the existence of an organizational identity which reinforces the idea that B2B2C relations become relevant for the relationship with organizational clients. It also became clear that the more significant are the organization's values and purposes reflecting on the corporate brand, the stronger will be those relations.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 Introdução	1
------------------------------------	----------

PARTE I

O Enquadramento Teórico

CAPÍTULO 2 Gestão da Marca	8
---	----------

2.1	Introdução	9
2.2	A marca... um símbolo que vem de longe.....	10
2.3	Evolução do conceito de marca	14
2.4	Do <i>identity mix</i> ao <i>marketing mix</i> da marca.....	17
2.4.1	A análise estratégica da marca	18
2.4.2	A identidade da marca	21
2.4.3	A implementação da identidade da marca	23
2.5	O <i>response mix</i> da marca	24
2.5.1	O core response	25
2.5.2	O <i>actual response</i>	29
2.5.2.1	Componentes das atitudes	30
2.5.2.2	As associações	34
2.5.2.3	A notoriedade	37
2.5.3	O <i>augmented response</i>	38
2.6	Abordagem relacional da marca	39
2.6.1	Os relacionamentos são intencionais	41
2.6.2	Relacionamento com fenómeno multidimensional	44
2.6.3	Relacionamentos como processo que ocorre no tempo	50
2.7	Conclusão.....	50

CAPÍTULO 3 Marca em Mercados <i>Business to Business</i>.....	53
--	-----------

3.1	Introdução	54
3.2	A relevância da marca em mercados <i>business to business</i>	55
3.3	A estrutura de mercados <i>business to business</i>	60
3.3.1	A ambiência ou contexto externo	60
3.3.2	Características da atmosfera do mercado organizacional	63
3.3.3	<i>Marketing</i> organizacional	69
3.4	O processo de relacionamento	72
3.4.1	Modelo de interação.....	74
3.4.2	Modelo de redes industriais	77
3.4.3	A abordagem de redes industriais	80
3.5	Marca <i>business to business</i>	85
3.5.1	Os relacionamentos internos: da identidade organizacional à identidade corporativa	86
3.5.2	Os relacionamentos externos	94
3.5.3	A natureza tangível e intangível do processo de decisão.....	97
3.6	Os relacionamento B2B2C	103
3.7	Conclusão.....	106

PARTE II

A Proposta de Investigação

CAPÍTULO 4 Modelo de Análise e Questões de Investigação	109
4.1 Introdução	110
4.2 Revisão das lacunas das abordagens teóricas	110
4.3 Modelo de análise	113
4.4 Questões de investigação	114
4.5 Conclusão.....	124
CAPÍTULO 5 Metodologias e Estratégias de Pesquisa.....	126
5.1 Introdução	127
5.2 Opções metodológicas	127
5.3 O enquadramento teórico e as metodologias qualitativas.....	128
5.3.1 Legitimidade das metodologias qualitativas	129
5.3.2 As metodologias qualitativas	131
5.3.3 As questões de validade das metodologias qualitativas.....	134
5.4 O problema de pesquisa e questões de investigação.....	136
5.5 O grau de controle que um investigador tem sobre os eventos.....	138
5.6 A contemporaneidade do estudo	139
5.7 Estratégia de pesquisa	139
5.7.1 O estudo de caso como estratégia de investigação qualitativa	140
5.7.2 O estudo de caso selecionado e suas unidades de análise.....	143
5.7.3 O desenho do protocolo e condução do estudo.....	148
5.7.4 A análise das evidências do estudo de caso	155
5.7.5 Conclusões, recomendações e implicações baseadas nas evidências ...	157
5.8 Conclusão.....	158

PARTE III

A Investigação

CAPÍTULO 6	161
A Fundação Dom Cabral	161
6.1 Introdução	162
6.2 O contexto das escolas de negócio.....	162
6.3 A FDC ao longo da sua história.....	169
6.4 O modelo de relacionamento com os clientes.....	174
6.5 Conclusão.....	181
CAPÍTULO 7	183
Análise do Caso	183
7.1 Introdução	184
7.2 Dinâmica da análise de conteúdo.....	185
7.3 A perspectiva dos gerentes de relacionamento da FDC.....	189
7.3.1 A percepção do gerente de relacionamento sobre a marca FDC e seu processo de relacionamento com clientes	190
7.3.2 A opinião do gerente de relacionamento relativa à percepção do seu cliente sobre o relacionamento com a marca FDC	208

7.4	A perspectiva do cliente organizacional	229
7.5	A perspectiva do cliente individual.....	249
7.6	As questões de investigação e os resultados da pesquisa	267
7.7	Conclusão.....	287
CAPÍTULO 8 Conclusões		289
8.1	Introdução	290
8.2	Sínteses das principais descobertas.....	291
8.2.1	O significado da marca corporativa é construído da mesma forma em relações B2B e em relações B2C num mesmo contexto organizacional ...	291
8.2.2	Em contextos organizacionais existe uma predisposição para relações mais emocional em marcas com ressonância.....	295
8.2.3	Em contextos organizacionais as relações B2C impactam o processo de decisão das relações B2B pelo que precisam ser considerados no relacionamento com <i>stakeholders</i>	298
8.3	Contributos teóricos	301
8.4	Contributos para a gestão	305
8.5	Limitações da investigação e sugestões de investigação futuras	309
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		314
Anexo 1 – Guião de Entrevista com os Clientes Organizacionais e Clientes Individuais		334
Anexo 3 – Caracterização da Amostra dos Clientes Organizacionais		341
Anexo 4 – Caracterização da Amostra dos Clientes Individuais.....		344
Anexo 5 – Caracterização da Amostra dos Gerentes de Relacionamento		346

Índice de Figuras

Figura 2.1: Luzia, a primeira consumidora brasileira da história	10
Figura 2.2: Modelo do triângulo da marca	16
Figura 2.3: Construção e identidade da marca.....	17
Figura 2.4: Marca e produtos YAMAHA	20
Figura 2.5: Marca P&G e marcas de produto de duas categorias.....	20
Figura 2.6: Marca Institucional NESTLÉ e algumas marcas de produto	20
Figura 2.7: Evolução do logo edp em 35 anos de história.....	23
Figura 2.8: Campanha da Wonderbra	25
Figura 2.9: A proposta de <i>Marketing Innovation</i> da NIKE	26
Figura 2.10: Campanha <i>Think different</i> da APPLE	27
Figura 2.11: Campanha do perfume <i>Obsession for Men</i> da Calvin Klein.....	27
Figura 2.12: Caricatura de associações secundárias	36
Figura 2.13: Modelo <i>relationship investment</i>	45
Figura 2.14: <i>Brand quality relationship</i>	46
Figura 2.15: Marcas funcionais <i>versus</i> marcas simbólicas.....	49
Figura 2.16: Relação funcional e emocional com a marca	49
Figura 3.1: Marcas corporativas <i>business to business</i>	56
Figura 3.2: Relevância das funções da marca em mercados <i>business to business</i> e de consumo	59
Figura 3.3: Variáveis que impactam a dimensão estrutura do mercado organizacional	71
Figura 3.4: Modelo de redes industriais.....	78
Figura 3.5: Delimitações de uma rede industrial	84
Figura 3.6: <i>Marketing mix</i> corporativo	88
Figura 3.7: Diagrama de valor da marca para o cliente	101
Figura 3.8: Diagrama de formação de atitude da marca	103
Figura 3.9: Estratégia de relacionamento B2B2C	105
Figura 4.1: Modelo de investigação.....	114
Figura 4.2: Ressonância da marca corporativa em relacionamentos B2B e B2C.....	117
Figura 4.3: Variáveis e grau de intensidade do processo de relacionamento com a marca corporativa	120
Figura 4.4: A percepção da marca corporativa em relacionamentos B2B e B2C	122
Figura 4.5: Interdependência ou influência mútua no processo de relacionamento com a marca corporativa.....	124
Figura 6.1: Composição do portfólio da FDC: receita comparada 2002-2013.....	172
Figura 6.2: Alianças e acordos de cooperação.....	172
Figura 6.3: Rede de parceiros nacionais	173
Figura 6.4: Papel da marca FDC e seus <i>drives</i> de valor	176
Figura 6.5: Papel da marca FDC comparada com outros mercados	177
Figura 6.6: Conhecimento da marca FDC comparada com outros competidores	179
Figura 6.7: Percepção dos atributos de imagem	180
Figura 7.1: Nuvem de significados da marca FDC para gerentes de relacionamento ..	190
Figura 7.2: Árvore da palavra “orgulho” do gerente de relacionamento	195
Figura 7.3: Nuvem de sentimentos da marca FDC para o gerente de relacionamento.	198
Figura 7.4: Antiguidade dos gerentes na FDC.....	200

Figura 7.5: Valor funcional e emocional da marca FDC para o gerente de relacionamento.....	201
Figura 7.6: Atributos positivos da marca FDC para o gerente de relacionamento	202
Figura 7.7: Pontos de melhoria da marca FDC para o gerente de relacionamento.....	203
Figura 7.8: Árvore da palavra “preço” do gerente de relacionamento	204
Figura 7.9 Árvore da palavra “custos” do gerente de relacionamento	204
Figura 7.10: Relação do gerente de relacionamento com a marca FDC.....	205
Figura 7.11: Opinião dos gerentes de relacionamento sobre a marca FDC partilhada na organização	206
Figura 7.12: Líderes de opinião da FDC segundo os gerentes de relacionamento	207
Figura 7.13: Significado da marca FDC para os clientes na visão dos gerentes de relacionamento.....	209
Figura 7.14: Árvore da palavra “preço” do gerente de relacionamento sobre o cliente.....	211
Figura 7.15: Árvore da palavra “custos” do gerente de relacionamento sobre o cliente.....	211
Figura 7.16: Percepção dos gerentes de relacionamento sobre o impacto na marca FDC nos clientes.....	212
Figura 7.17: A coconstrução da marca FDC pelos clientes na perspectiva dos gerentes de relacionamento	215
Figura 7.18: Tempo de relacionamento dos clientes com a FDC	216
Figura 7.19: Árvore da palavra “orgulho” do gerente de relacionamento sobre o cliente.....	217
Figura 7.20: Percepção do gerente sobre os sentimentos dos clientes em relação à marca FDC.....	220
Figura 7.21: Opinião dos gerentes sobre o conhecimento da marca FDC pelos clientes.....	221
Figura 7.22: Opinião dos gerentes sobre o valor funcional e emocional da marca FDC para os clientes	223
Figura 7.23: Atributos positivos da marca FDC para o cliente, na visão do gerente de relacionamento	224
Figura 7.24: Atributos negativos da marca FDC para o cliente, na visão do gerente de relacionamento.	225
Figura 7.25: Relação dos clientes organizacionais com a marca FDC na perspetiva do gerente de relacionamento.....	226
Figura 7.26: Relação dos clientes individuais com a marca FDC na perspetiva do gerente de relacionamento.....	227
Figura 7.27: Significados da marca FDC para o cliente organizacional	230
Figura 7.28 Árvore da palavra “orgulho” do cliente organizacional	236
Figura 7.29: Nuvem de sentimentos do cliente organizacional em relação à marca FDC.....	239
Figura 7.30: Valor funcional e emocional da marca FDC para o cliente organizacional	241
Figura 7.31: Nuvem de atributos positivos da marca FDC para o cliente organizacional	242
Figura 7.32: Nuvem de atributos negativos da marca para o cliente organizacional ...	243
Figura 7.33: Árvore da palavra “preço” do cliente organizacional	243
Figura 7.34: Árvore da palavra “custos” do cliente organizacional	244

Figura 7.35: Relação do cliente organizacional com a marca FDC.....	245
Figura 7.36: Líderes de opinião e grupos de influência do cliente organizacional	247
Figura 7.37: Tipo de relação que o cliente individual estabelece com a FDC na perspetiva do cliente organizacional.....	249
Figura 7.38: Processo de influência dos clientes organizacional e individuais na perspetiva do cliente organizacional.....	248
Figura 7.39: Significados da marca FDC para o cliente individual.....	250
Figura 7.40: Árvore da palavra “orgulho” do cliente individual	255
Figura 7.41: Sentimentos do cliente individual em relação à FDC	257
Figura 7.42: Valor funcional e emocional da marca FDC para o cliente individual	259
Figura 7.43: Atributos positivos da marca FDC para o cliente individual	260
Figura 7.44: Atributos negativos da marca para o cliente individual	261
Figura 7.45: Árvore da palavra “preço” do cliente individual.....	262
Figura 7.46: Árvore da palavra “custo” do cliente individual	262
Figura 7.47: Relação do cliente individual com a marca FDC	263
Figura 7.48: Líderes de opinião e grupos de influência do cliente individual.....	265
Figura 7.49: Processo de influência na decisão de desenvolvimento na perspetiva do cliente individual	266
Figura 7.50: Tipo de relação que o cliente organizacional estabelece com a FDC na perspetiva do cliente individual.....	266
Figura 7.51: Nuvem comparada de significados da marca FDC	269
Figura 7.52: Análise comparada do impacto da marca FDC	272
Figura 7.53: Análise comparada da coconstrução da história da FDC	274
Figura 7.54: Nuvem comparada do bem-estar subjetivo da marca FDC.....	277
Figura 7.55: Análise comparada do valor funcional e emocional da marca FDC	279
Figura 7.56: Nuvem comparada dos atributos positivos da marca FDC	280
Figura 7.57: Análise comparada dos atributos negativos da marca FDC	281
Figura 7.58: Análise comparada da influência no processo de escolha da marca FDC	284
Figura 7.59 Percepção da relação dos clientes organizacionais com a marca FDC e percepção dessa relação pelos outros <i>stakeholders</i>	285
Figura 7.60 Percepção da relação dos clientes individuais com a marca FDC e percepção dessa relação pelos outros <i>stakeholders</i>	286
Figura 8.1: Conclusões sobre a primeira questão de investigação	294
Figura 8.2: Conclusões sobre a segunda questão de investigação	297
Figura 8.3. Conclusões sobre a terceira questão de investigação	300

Índice de Quadros

Quadro 2.1: Quadro comparativo das designações utilizadas para caracterizar as opções estratégicas de marca	19
Quadro 2.2: Dimensões da personalidade da marca	28
Quadro 2.3: Componentes da atitude.....	30
Quadro 2.4: As fontes de valor	33
Quadro 2.5: Componentes da atitude <i>versus</i> associações à marca	35
Quadro 2.6: Da fidelidade ao relacionamento marca-cliente	48
Quadro 3.1: Análise comparativa das variáveis que caracterizam a..... atmosfera de mercado organizacional.....	68
Quadro 3.2: Diferentes concepções de <i>marketing</i>	70
Quadro 3.3: Modelo de interação do IMP	76
Quadro 3.4: Identidade social, organizacional e corporativa.....	90
Quadro 4.1: Construtos e dimensões de análise da questão de investigação 1.....	116
Quadro 4.2: Variáveis de conhecimento e relacionamento com a marca em mercados B2C e B2B	118
Quadro 4.3: Construto e dimensões de análise da questão de investigação 2	121
Quadro 4.4: Construto e dimensões de análise da questão de investigação 3	123
Quadro 5.1: Modelo de validade das metodologias quantitativas <i>versus</i> qualitativas..	134
Quadro 5.2: Unidade de análise clientes organizacionais.....	146
Quadro 5.3: Forças e fraquezas das fontes de recolha de dados	150
Quadro 5.4: Etapas e atividades de uma análise de conteúdo	156
Quadro 6.1: Modelo de negócio das escolas de negócio	168
Quadro 6.2: Importância dos <i>drives</i> de valor por categoria de soluções na FDC.....	177
Quadro 7.1: Grelha de análise.....	187

CAPÍTULO 1

Introdução

1. Introdução

A presente tese aborda uma linha de investigação que tem emergido nos últimos anos, inserida no seio dos estudos da marca no contexto do mercado organizacional que, aprofundando a discussão sobre o relacionamento com os seus *stakeholder*, explora a ideia da marca no mercado B2B2C (*business to business to consumer*). Com base num estudo de caso e a partir de um referencial teórico sobre marca, o problema de pesquisa proposto nesta tese consubstancia-se em analisar o impacto das relações B2B2C na marca corporativa em mercados organizacionais.

A compreensão deste problema de pesquisa passa pelo entendimento das relações *business to business*, das relações *business to consumer* que ocorrem com a mesma organização e como estas relações se influenciam mutuamente. Para aprofundar a compreensão esta problemática, escolhemos o caso de uma escola de negócio brasileira, a Fundação Dom Cabral (FDC), um dos *players* globais do setor da educação executiva.

A FDC é uma das 20 melhores escolas de negócio no mundo, a primeira da América Latina, segundo o ranking do *Financial Times*, certificada pelos órgãos internacionais EFMD, AMBA e AACSB. A FDC tem uma particularidade relevante para esta investigação que é o facto do seu posicionamento ser alicerçado no desenvolvimento de soluções organizacionais e, por isso, com foco no mercado *business to business*, o que não é uma estratégia partilhada pela maioria dos seus concorrentes.

Esta estratégia foi muito relevante para a sua trajetória de 37 anos de crescimento e sucesso, embora no cenário contemporâneo, em que as marcas precisam de se tornar significativas nos contextos de vida pessoais de seus clientes e que estes clientes desenvolvam trajetórias de carreira em múltiplas organizações, este modelo de negócio, de foco no cliente organizacional, pode ser crítico para o seu futuro.

Para a compreensão desta dinâmica de mercado, na presente investigação, partimos de uma lógica dedutiva com o aprofundamento do referencial teórico sobre marca. Procuraremos, num primeiro momento, compreender o coletivo de pensamento em

torno da marca. A evolução do conhecimento é inicialmente marcada por um paradigma que Ambler (1997) identificou de neoclássico, baseado na teoria microeconómica na sua efervescência dos anos 40-60 e na decorrente perspectiva analítica do marketing-mix de Kottler. Os estudos mais recentes estão já no âmbito de um paradigma relacional iniciado por Gronroos (1994) com o conceito de marketing relacional, marcando uma relação antropomórfica da marca com as pessoas, sustentado numa abordagem decorrente das ciências sociais e humanas. Evolui-se até ao debate contemporâneo, onde as marcas emergem como construtoras de narrativas e sentido de vida (Holt, 2002; Fournier, 2008).

Ainda que Ambler (1997) tenha sistematizado a ideia de uma mudança de paradigma já sugerida por outros autores (Webster, 1992; Deighton, 1996), entendendo aqui paradigma como um conjunto de valores e práticas de uma comunidade científica que implicam uma rutura com os paradigmas anteriores (Kunh, 2009), quando percorremos a história da marca essa ruptura não parece evidenciar-se. A evolução do estudo e prática da marca parece caminhar mais no sentido de uma conceção de Fleck (2010) que defende a existência de ideias ou pré ideias, que circulam em diferentes comunidades científicas, capazes de desenvolver diversos estilos de pensamento, que mutuamente se influenciam, criando uma espécie de coletivo de pensamento. Destacando-se assim nesta tese a proposta de dois paradigmas (Ambler, 1997), não tanto traduzindo uma rutura de pensamento, que não parece existir (Fleck, 2010), mas destacando um processo evolutivo sobre o estudo e prática de marca.

Verifica-se a essência do paradigma relacional num contexto de mercado de consumo onde os estudos de Fournier (1998, 2008) apresentam particular destaque. A marca é entendida como um parceiro de relacionamento que reproduz o conceito do EU na era do marketing, sendo um poderoso repertório de sinificados que se constroem na experiência do dia a dia.

Com este entendimento emerge o conceito de ressonância da marca, um modelo de compreensão de como o significado da marca cria valor diferencial para o consumidor no seu contexto de vida pessoal (Fournier *et al.*, 2009). As marcas com ressonância estão

empenhadas em que os seus clientes vivam uma vida mais fácil, melhor e mais feliz. O conceito de felicidade emerge associado á ideia de bem estar subjectivo, um construto da psicologia positiva que debate a expectativa de qualidade de vida das pessoas, que se traduz por relacionamentos mais propositivos e geradores de maior sentido vida, saúde mental, psicológica e crescimento individual (Diener *et al.*, 2008).

Para que uma marca tenha ressonância e seja capaz de contribuir para o bem estar subjectivo dos seus clientes é importante que se aproxime das organizações e marcas com as quais se relaciona, procurando com ela construir uma história de relacionamento de longo prazo. Este caminho potencializa a oportunidade da marca se tornar um espaço de vida informal, aglutinador de comunidades de relacionamento mais perenes e significativas (Rosenbaum *et al.*, 2007).

Identificámos que esta evolução do pensamento relacional no estudo da marca parece igualmente válida para o mercado organizacional. Neste sentido, percorreu-se a literatura sobre marca corporativa em contexto *business to business*, onde se constata, além da coexistência das mesmas dimensões de análise nos dois mercados (Johnston e Bonoma, 1981; Webster, 1991; Johnston e Lewin, 1994; Heide e Weiss, 1995; Dwyer e Tanner, 1999; Webster e Keller, 2004; Kotler e Pfoertsch, 2006), a emergência do pensamento relacional (Gross *et al.*, 1993; Gronroos, 1990a, 1990b; Payne *et al.* 1998), especialmente debatido pelo grupo do IMP (Håkansson, 1982; Mattsson 1985 e 2004; Ford 1990; Axelsson e Easton, 1992; Ford e Håkansson 2006a, 2006b; Ford, Håkansson e Snehota 2002,2003; Håkansson e Snehota, 1995 e 2000), a propósito dos modelos de interação e redes industriais.

A coexistência dos dois mercados interdependentes, no contexto e especificidade do mundo pós-pós-moderno (Holt, 2004), associada à natureza intrinsecamente semelhante das variáveis que compõem estes mercados, provocaram, na literatura mais recente, a emergência do construto B2B2C (*business to business to consumer*) o que obriga a revisitar a estratégia de relacionamento da marca com os diferentes *stakeholders*, organizações e indivíduos. Proposta por Pfoertsch e Chen (2011), a relação B2B2C consiste numa estratégia de *ingrediente brand*, isto é, na criação de um canal direto

entre as extremidades de uma cadeia de valor, estabelecendo uma relação entre o fornecedor e o cliente final.

O processo de relacionamento B2B2C parece ser um construto relevante para apoiar a construção de marcas mais significativas em mercados organizacionais. Explora-se a pista conceitual de que este construto pode ser levado para dentro de um mesmo contexto organizacional e através dele se desenvolva o processo de relacionamento da marca com os múltiplos públicos de uma mesma organização. A lacuna que emerge na literatura, de compreensão de um mercado organizacional mais funcional, tangível e racional pode ser ampliada à perspectiva do seu impacto na vida das pessoas que com ela interagem e por isso, incorporando-se os valores intangíveis e emocionais do processo de relacionamento.

Estando o setor da educação executiva em grande transformação, caracterizada por um aumento da complexidade do mercado, decorrente da globalização e da hiperconcorrência, urge um conjunto de movimentos estratégicos que sustentem a marca corporativa das escolas de negócio. Neste sentido, o caso FDC ajudar-nos-á no aprofundamento desta problemática e nos possíveis *insights* para a construção de um melhor modelo de relacionamento com os *stakeholders* de uma escola de negócio, acreditando que este é um movimento fundamental para a sua sustentação.

A dissertação estrutura-se, assim, em três partes, sendo que, na primeira parte da tese, se procura explorar o enquadramento teórico de gestão de marca e, com base nas pistas que emergem da literatura, estabelecer uma proposta de modelo de análise e questões de investigação. Após esta introdução, o segundo capítulo parte de um resgate histórico do entendimento do que é marca e dos conceitos que lhe estão associados, marcado, como referimos pelo debate de uma abordagem neoclássica (Ambler, 1997) e evoluindo para o conceito de marca relacional (Gronroos, 1994) e construtora de sentido de vida (Holt, 2002; Fournier, 2008).

No terceiro capítulo, procuramos compreender o contexto e estrutura do mercado *business to business*, salientando as semelhanças e diferenças fundamentais na aplicação

dos conceitos de marca aos mercados organizacionais. Destacamos, num segundo momento, a compreensão do processo de relacionamento, o conteúdo e forma das interações que se estabelecem, o que permitirá um entendimento da marca em mercados *business to business*.

Na segunda parte, apresentamos a proposta de investigação; no capítulo quatro, o modelo de análise e respetivas questões de investigação. A partir das lacunas identificadas na literatura verifica-se a necessidade de se aprofundar na compreensão do processo de relacionamento de marcas corporativas em mercados B2B2C. Na literatura analisada, continuam por esclarecer questões relativas à influência mútua das relações B2B e B2C em contextos organizacionais, o que inspira o problema de pesquisa proposto, de analisar o impacto das relações B2B2C.

Apresentamos, ainda na segunda parte, os capítulos relativos à metodologia de suporte à tese, explorando a opção por uma metodologia de investigação qualitativa, mais concretamente, uma estratégia de estudo de caso (capítulo cinco). Ainda neste capítulo, são dados argumentos que justificam esta opção metodológica, refletindo nas questões do enquadramento desta metodologia no contexto da ciência e da sua validade, bem como a estratégia de pesquisa que foi adotada.

A terceira parte é dedicada à investigação propriamente dita. No capítulo seis, analisamos o caso FDC, os principais dados da ambiência e contexto do mercado da educação executiva e da atmosfera, isto é, do contexto da FDC. Procuramos aprofundar o processo de relacionamento com os seus dois principais *stakeholders*, os clientes organizacionais e os clientes individuais. Já no capítulo sete, apresentamos a pesquisa empírica, que se consubstancia na recolha e análise de dados que dão resposta às questões de investigação apresentadas. Na conclusão, capítulo 8, encontra-se uma síntese das principais descobertas, dos limites da investigação e pistas para o aprofundamento destas descobertas.

PARTE I
O Enquadramento Teórico

CAPÍTULO 2

Gestão da Marca

2. Gestão da Marca

2.1 Introdução

Este capítulo resgata historicamente a evolução do conhecimento sobre marca. Parece oportuno situá-lo no âmbito da presente investigação, considerando que a razão de ser da sua existência não emerge de uma decisão linear, fluida, mas decorre de um processo de construção do conhecimento científico e histórico do autor. Um percurso marcado pela investigação do tema marca, no contexto de um mercado de consumo, aliás, como muitos dos percursos de autores que assinam artigos científicos sobre marca nos últimos anos.

Nesta dissertação optámos por partir de um resgate histórico da investigação em marca, o que representa uma análise da sua origem em mercados de consumo para, com base nos clássicos da literatura sobre marca, fazer a derivação proposta para a investigação da marca corporativa em mercados B2B e B2B2C.

Com este posicionamento estamos a afirmar que a presente dissertação é sobre marca no contexto do mercado organizacional e não sobre mercado organizacional na especificidade do assunto marca. Numa leitura mais rápida, esta afirmação pode parecer uma redundância, mas ela é central para delimitar o âmbito desta investigação.

Este capítulo tem como objetivo compreender este coletivo de pensamento em torno de marca, destacando a proposta dos dois paradigmas avançada na literatura, não tanto para reforçar a ideia de rutura, que não parece existir, mas para destacar o processo evolutivo do estudo e prática de marca. Com esta sustentação conceitual, estabelecemos as bases para a análise de marcas corporativas em mercados organizacionais e o seu processo de construção de relacionamentos neste contexto.

Este capítulo tem como estrutura um resgate histórico do entendimento do que é marca (secção 2.2), da evolução da sua definição (secção 2.3) e dos conceitos que lhe estão associados, na perspectiva do *identity mix* (secção 2.4) e do *response mix* (secção 2.5)

da marca. Evolui-se até ao paradigma relacional (secção 2.6) inicialmente explorando o conceito de marketing relacional, sustentado numa abordagem decorrente das ciências sociais e humanas, terminando esta secção com um debate contemporâneo de marcas como construtoras de narrativas e sentido de vida.

2.2 A marca... um símbolo que vem de longe

A humanidade, desde a sua infância, tem usado símbolos para se expressar. Lucy, um dos mais antigos ancestrais humanos conhecidos (encontrado em África), e Luzia, a primeira brasileira da história (o mais antigo esqueleto humano conhecido nas Américas), são as primeiras protagonistas da simbologia e também as primeiras consumidoras da história (Figura 2.1).

Figura 2.1: Luzia, a primeira consumidora brasileira da história



Fonte: http://veja.abril.com.br/250899/p_080.html

O homem primitivo deixava marcas nas paredes, retratando, por meio de símbolos, a sua habilidade para expressar as ocorrências da sua vida, uma espécie de guia da sobrevivência. O uso de marcas, iniciado com as nossas precursoras Lucy e Luzia, foi evoluindo ao longo da história, encontrando-se referências da sua aplicação na gestão do negócio já na Grécia Antiga, onde sinais, como o nome do fabricante e respetiva localidade, eram impressos nos produtos comercializados, como garantia pública de qualidade e responsabilidade sobre o produzido. Embora o uso dessa denominação de origem tenha surgido bastante cedo no universo mercantil da história, parece consensual que o desenvolvimento da marca enquanto fenómeno económico e social emerge no século XIX como instrumento legal / comercial e vai-se consolidando ao longo do século XX, por influência de um conjunto de fatores, como: (a) macrodistribuição, (b)

livre concorrência, (c) constituição de unidades industriais de maior dimensão (a fábrica), (d) desenvolvimento dos meios de comunicação e transporte e (e) surgimento da publicidade.

Se analisarmos a literatura de Marketing, verificamos que as primeiras referências sistematizadas sobre marca datam de 1930, desenvolvidas pela P&G (Procter & Gamble), em que são, sobretudo, abordadas questões da sua gestão operacional, isto é, mais táticas do que estratégicas (Aaker e Joachimsthaler, 2000). No final dos anos 40, como refere Klein (2002), havia uma crescente consciência de que uma marca não era apenas uma mascote, um lema ou uma imagem impressa na etiqueta do produto de uma empresa. A empresa, no seu todo, podia ter uma identidade de marca ou uma consciência empresarial. Mas é apenas na década de 50, quando surge a prática do marketing segmentado que se procura o conhecimento dos consumidores, a fim de agrupá-los segundo critérios previamente definidos (Brito, 1998). Gardner e Levy (1955) acentuam a importância de estudar a marca, quantitativa e qualitativamente. Verificaram que os consumidores identificam diferenças em produtos iguais de marcas diferentes, o que designaram como valor simbólico da marca (Levy, 1959).

A importância conferida à marca como elemento potenciador de valor acrescentado teve a sua origem nos processos de fusões e aquisições dos anos 80, que despoletaram o *boom* da bolsa de valores, verificando-se casos de venda de empresas avaliadas com base no valor patrimonial da sua marca, como são exemplos:

- (a) a compra da Nabisco (com a marca *Ritz*) pela RJReynolds, em 1985;
- (b) a compra da Distillers pela Philip Morris, em 1986 (com as marcas *Johnnie Walker*, *White Horse* e *Gordon's*);
- (c) a compra da Rowntree pela Nestlé (com as marcas *Kit Kat* e *Aftter Eight*), em 1988.

As empresas passam, assim, a ser avaliadas mais pelo seu ativo intangível do que pelos bens tangíveis tradicionais, como os produtos¹ e instalações, reconhecendo a marca como um importante valor de futuro. Emerge nesse contexto a preocupação pela gestão

¹ Consideremos ao longo do texto a designação genérica de *produto* para referenciar bem, serviço ou ideia.

da marca, surgindo um conjunto de métricas comuns, como a lealdade à marca, a retenção de clientes e o valor e ciclo de vida do cliente.

O reconhecimento da marca teve um percurso longo, com um passado espontâneo e fantasioso, personalizado por Lucy e Luzia, hoje institucionalizado e objeto de pesquisas e teorias, deixando a marca de ser um símbolo visual de denominação de origem, para passar a ser todo um sistema de informação tangível e intangível.

Na literatura académica e profissional, encontra-se uma vasta diversidade de abordagens que têm conduzido a conceitos em torno da marca e valor da marca, destacando-se genericamente duas orientações: (a) produto-mais (*product-plus*), que encara a marca como uma adição ao produto e, como tal, um processo final; (b) a holística, em que a marca passou a significar a combinação holística de produto, as suas associações e a sua identidade (Ambler, 1996).

Ainda que coexistam as duas orientações, verifica-se que a marca tem-se afastado progressivamente do produto para se aproximar da dimensão psicológica, antropológica e social do seu papel na vida dos consumidores, ou seja, a marca tem evoluído no seu significado original de sinal adicionado a um produto para uma abordagem mais estratégica e integrada.

Holt (2002) estudou a evolução histórica da marca e caracterizou aquilo a que chamou teoria dialética do consumidor cultural e da marca. Traz a debate, mais uma vez, a noção de paradigma, caracterizando a evolução da marca em três grandes paradigmas: o paradigma moderno da marca, o paradigma pós-moderno da marca e o paradigma pós-pós-moderno da marca. Segundo este autor, as marcas vivem uma tensão social cíclica em que as organizações empurram agressivamente a sua proposta de valor sobre marca e os consumidores, à medida que se tornam mais conhecedores das estratégias organizacionais, criam movimento de contra cultura, de questionamento, que levam as organizações a repensarem a sua abordagem.

No paradigma moderno, que corresponde a um período entre os anos 40 e 60, as marcas atuaram como autoridades culturais, sustentadas numa engenharia de marketing que promoveu a criação de padrões de consumo. Nesta cultura moderna, o consumidor atuava como um mero recetor de informação (Holt, 2002).

Com os movimentos da década de 60, emerge um paradigma pós-moderno, uma nova cultura contra esta autoridade de marketing e inicia-se um ciclo da soberania do consumidor, tornando-se este um ativo construtor do sentido da marca. Parece relevante realçar que neste paradigma pós-moderno, a marca não perde força, pelo contrário, passa a ser um recurso valioso na construção da identidade do consumidor (Holt, 2002).

É já nos anos 80 que emerge um novo ciclo, uma nova contra cultura de marca e com isso se estabelece um paradigma pós-pós-moderno. O foco das relações da marca com o indivíduo alastra à comunidade, à dimensão social e ética, com consumidores atentos a quão a proposta de valor da marca está em sintonia com as práticas da organização que a detêm (Holt, 2002).

Segundo Kim (1990), a escolha dos consumidores relativa ao que comprar depende menos da avaliação dos benefícios funcionais de um produto e mais da avaliação das pessoas/instituições por detrás do mesmo – das aptidões, atitudes, comportamentos, *design*, estilo, linguagem, sensibilidade, questões ambientais, altruísmo, modos de comunicação, velocidade de resposta, etc; na verdade, de toda a cultura e relação com a empresa que a detém. Davison (2002) vai mais longe nesses argumentos, ao alargar o espectro dos consumidores a todos os *stakeholders* da empresa (clientes, colaboradores e financiadores), assumindo os colaboradores um papel quase missionário na promoção da missão e valores da marca.

Esse alargamento proposto por Davison (2002) e sistematizado na teoria dialética de Holt (2002), acrescenta à conceção de marca um novo desafio em que os colaboradores da empresa assumem um papel central. Na verdade, o marketing tem evoluído na forma de responder ao mercado, valorizando e apostando cada vez mais numa relação

empresa/cliente mais personalizada e atenta, por via do marketing relacional, tendo essa nova linha de pensamento influência direta na gestão da marca.

O *Brand Relationship* caracteriza, assim, a gestão da marca como um processo contínuo de criação de valor fortemente influenciado pelo relacionamento dos clientes com a marca (Grönroos, 2001).

A gestão relacional da marca assume-se como uma abordagem de gestão da marca, que tem por objetivo melhor satisfazer os clientes, o que faz todo o sentido num contexto actual, em que a individualização do marketing ganha terreno. Essa gestão relacional da marca tem ganho maior expressão em contextos organizacionais, considerando que o valor da marca integra toda a dinâmica da sua cadeia de valor.

2.3 Evolução do conceito de marca

Tal como Lucy e Luzia, hoje todos nascem num mundo de símbolos e marcas, vitais para quem produz, vende e consome, pois permitem que os construtores da marca a caracterizem e identifiquem e os consumidores a adquiram, de uma forma espontânea, mas orientada, criando uma imagem que revela todas as vivências e emoções construídas, estabelecendo ou não uma preferência.

Ao longo do texto, falamos indistintamente de marca, pelo que parece crucial melhor defini-la melhor. A procura de uma definição do conceito de marca tem envolvido académicos e práticos sendo que, em 1960, a *American Marketing Association*, AMA (1960, p. 8) refere, de uma forma mais clássica, que “marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou *design*, ou uma combinação de todos, destinada a identificar os bens ou serviços de um vendedor, ou de um grupo de vendedores, e a diferenciá-los dos seus concorrentes”.

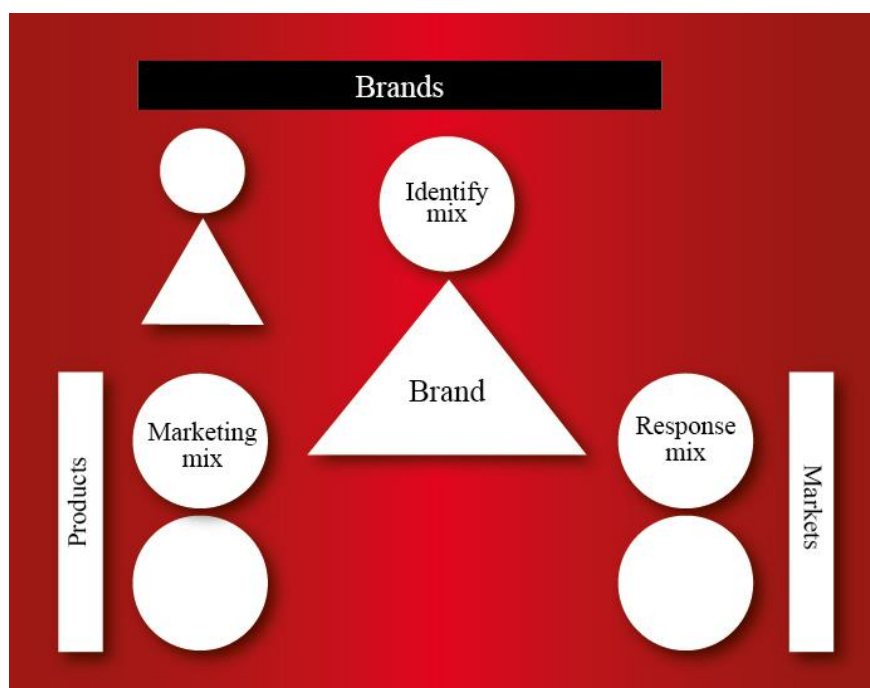
Keller (2003) faz uma distinção entre a marca com um b “pequeno” e a marca com um B “grande”, correspondendo a primeira à definição da AMA, em que a simples criação de um nome, logótipo, gera uma marca, e a segunda a uma visão mais integradora de marca envolvendo na sua definição o público a que a marca se dirige.

A importância crescente da inclusão do *target* da marca na sua definição é reforçada pelo emergir do interesse pelo estudo do valor da marca, que se consubstancia no surgimento da definição de *brand equity* - capital da marca - (Keller 1998), fruto da dualidade verificada nos anos 80 entre o valor contabilístico e o valor de mercado de uma marca. Capital da marca é um dos assuntos mais estudados na literatura sobre marca, inicialmente no contexto do mercado de consumo, encontrando-se hoje múltiplos artigos sobre a sua aplicação no contexto de mercados organizacionais.

Esta visão mais integradora encontra-se hoje bem difundida, quer no mundo acadêmico quer empresarial, sendo partilhadas múltiplas definições de marca, como a proposta por David Ogilvy (in Strunck, 2003, p. 19): “A marca é a soma intangível dos atributos: o seu nome, embalagem e preço, a sua história, reputação e a forma como é promovida. A marca é também definida pelas impressões dos consumidores sobre as pessoas que a usam; assim como pela sua própria experiência pessoal”.

O modelo triádico da marca, desenvolvido por Lencastre (1999) e revisitado por Lencastre e Corte-Real (2010), apresenta uma abordagem holística sobre marca, que vai para além de um produto ou organização, de um consumidor ou de múltiplos *stakeholders*, descrevendo os diferentes componentes da marca e as suas múltiplas interações. Nessa ferramenta conceptual, adaptada do conceito de sinal da semiótica para o marketing, são sistematizados três pilares de uma marca, conforme ilustra a Figura 2.2.

Figura 2.2: Modelo do triângulo da marca



Fonte: Lencastre e Corte-Real (2010, pp. 11)

O primeiro pilar (brands) corresponde ao *identity mix* da marca, constituído pelo: a) o *core identity*, o nome ou sinal b) o *actual identity*, o grafismo, do qual fazem parte o logótipo, o *lettering*, o *coloring* e o c) o *augmented identity* ou marca registada (*trade mark*), que corresponde à proteção legal do carácter distintivo da marca. Na revisão do modelo, Lencastre e Corte-Real (2010) incluíram nesta dimensão não só o sinal de uma marca, mas igualmente o de outras marcas que fazem parte da mesma estrutura identidade corporativa.

O *marketing mix* da marca é o segundo pilar (*products*) e é, neste segundo pólo do tripé, que se integra a oferta estendida da marca e os seus diferentes produtos e atividades. Este pilar é composto pelo a) *core product*, o objeto da marca, que corresponde ao produto, instalações e outros serviços; b) o *actual product*, as estratégias de comunicação, distribuição e preço, ou seja, tudo aquilo que está associado ao nome: c) o *augmented product* caracterizado pelas outras ações que suportam o relacionamento da marca com os seus diversos *stakeholders* (Lencastre e Corte-Real, 2010).

Quer o nome e o conjunto de sinais identificadores da marca quer os produtos e o *marketing mix* da marca são emitidos para um mercado, pelo que temos um terceiro pilar que corresponde ao *response mix* e incorpora os diferentes tipos de respostas (cognitivas, afetivas e comportamentais) observadas num mercado pertinente (Lencastre e Corte-Real, 2010).

O terceiro pilar, o *response mix* da marca (*markets*), também ele se estrutura em três dimensões, a) o *core response*, a resposta imediata que podemos caracterizar como o posicionamento da marca, b) o *actual response*, uma resposta mais estruturada que depende de uma análise comparativa, habitualmente qualitativa, que caracteriza a imagem da marca e c) o *augmented response*, onde se estruturam todas as possíveis reações do consumidor e com isso o *brand equity* (Lencastre e Corte-Real, 2010).

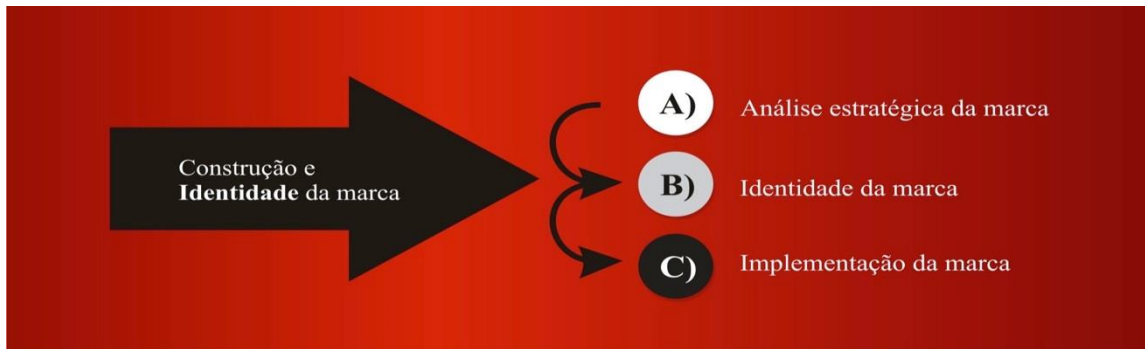
Na sequência, analisaremos com um pouco mais de profundidade os conceitos que têm sido investigados em torno dos três pilares identificados no modelo de Lencastre e Corte-Real (2010).

2.4 Do *identity mix* ao *marketing mix* da marca

Mantendo o carácter histórico deste capítulo parece relevante detalhar cada um dos três pilares propostos no modelo anterior, explorando num primeiro momento aquilo que foi designado na literatura como construção da marca, que corresponde ao *identity e marketing mix* da marca.

Optámos por seguir a metodologia proposta por Aaker (1996), que estabelece três momentos para a construção de uma marca: (a) a análise estratégica da marca; (b) a definição da identidade da marca e (c) a implementação da identidade da marca (Figura 1.3). A partir desta abordagem serão descritos os principais conceitos associados aos pilares do *identity mix* e *marketing mix* da marca, inicialmente caracterizados como pilares de emissão da marca, hoje expressão revisitada, dada a dualidade das interações e o seu processo de coconstrução. No entanto e de uma forma mais didática do que factual iremos analisar aquilo que foi designado de construção e identidade da marca.

Figura 2.3: Construção marca



Fonte: Esquema do autor

2.4.1 A análise estratégica da marca

Prevalece hoje a ideia de que uma prática de marca bem sucedida exige, à partida, uma adequada preparação, isto é, uma compreensão muito ampla, profunda, estruturada e holística da sociedade, da economia, dos mercados, dos negócios, das empresas e do seu marketing (Sampaio, 2002). Neste sentido, uma análise estratégica da marca pressupõe a investigação da envolvente interna e externa, na qual se procura caracterizar as variáveis que, concomitantemente, atuam no seu contexto, o que poderá ser efetuado com recurso a múltiplas metodologias disponíveis.

De Chernatony (1990) sistematizou os fatores que afetam o sucesso de uma marca e que, por isso, são relevantes para a análise estratégica sugerida: (a) a empresa (objetivos, capacidades distintivas, valor acrescentado ou orientação para custos), (b) os distribuidores (objetivos, poder, valor acrescentado ou orientação para custos e prioridades do canal), (c) os concorrentes (dimensão e resposta provável), (d) os consumidores (sistema de compra e papel desempenhado pelas marcas) e (e) o ambiente de marketing. Parece ainda oportuno acrescentar ao leque de *stakeholders* (f) externos, os investidores (perspectivas de retorno do investimento) e os internos, colaboradores da empresa. Com os resultados dessa análise, a empresa está em condições de definir uma promessa básica para a sua marca ou marcas, consistente e diferenciada da concorrência.

Na verdade, a escolha de uma marca ou marcas tem sido identificada como uma opção estratégica de base, devendo, por isso, após o processo de análise descrito, ser definida a política de marcas da empresa.

As investigações neste domínio tendem a identificar três tipos de opções estratégicas de uma marca, importantes para a definição do *identity mix* da marca, ainda que alguns autores optem por designações ou etiquetas diferentes, conforme sistematizado no Quadro 2.1 apresentado na sequência.

Quadro 2.1: Quadro comparativo das designações utilizadas para caracterizar as opções estratégicas de marca

OLINS (1989)	BALMER (1995)	AAKER e JOACHIMSTHALER (2000)
(a) Monolithic identity	Corporate Dominance	Branded House
(b) Branded Identity	Brand Dominance	House of Brands
(c) Endorsed Estrategy	Equal Dominance	Endorsed Brand
		Sub Brand

Fonte: Esquema do autor

- (a) a empresa adota uma estrutura monolítica (*monolithic identity, corporate dominance ou branded house*), isto é, opta por uma marca única (podendo, no entanto, coexistirem submarcas) para si e todos os seus produtos, fortalecendo a notoriedade do conjunto e maximizando as sinergias entre produtos e mercados (opção característica da estratégia das empresas japonesas), conforme é exemplo a marca YAMAHA (Figura 2.4);

Figura 2.4: Marca e produtos YAMAHA



Fonte: Site institucional da YAMAHA

- (b) em alternativa e, no sentido diametralmente oposto, opta por uma estrutura diferenciada (*branded identity*, *brand dominance* ou *house of brands*) em que todos os produtos possuem marcas distintas, privilegiando o posicionamento de cada uma das marcas *per se* e uma maior orientação para nichos de mercado (opção característica da estratégia das empresas ocidentais, mais americanas e europeias), conforme a opção da *Procter & Gamble* (Figura 2.5);

Figura 2.5: Marca P&G e marcas de produto de duas categorias



Fonte: Site da P&G Brasil

- (c) ou procura uma opção mista (*endorsed strategy*, *equal dominance*, *endorsed brand* ou *sub brand*) em que coexiste a marca única da empresa (*endorser*), que cobre as marcas dos seus produtos, servindo de caução (*umbrella*, *master* ou *range brand*) às marcas específicas de cada produto, como tem sido exemplo a opção estratégica da NESTLÉ (Figura 2.6).

Figura 2.6: Marca Institucional NESTLÉ e algumas marcas de produto



Fonte: Site da Institucional da NESTLÉ

Repare-se que a decisão estratégica da organização se refere às marcas (uma ou várias) e não aos produtos. Como refere Lencastre e Brito (2000), não é o produto que tem uma marca, como propunha a visão tradicional, mas é uma marca que tem um ou vários produtos, reiterando uma abordagem mais holística de marca.

2.4.2 A identidade da marca

A identidade da marca está essencialmente relacionada com a forma como as organizações tornam a sua marca singular. Identidade é um conceito nuclear que emerge na literatura dos anos 90. Neste sentido, é interessante a abordagem de Kapferer (1992), que estabelece, de um modo sistematizado e alargado, um programa de construção da identidade da marca constituído pelos elementos: (a) essência, (b) identidade, (c) posicionamento e (d) personalidade da marca.

Interessante destacar que Kapferer (1992) considera na construção da identidade da marca elementos que dependem do processo de interação com os públicos a que se dirige, pelo que mais próximos do *response mix* da marca, como as dimensões de posicionamento e personalidade da marca. Neste sentido, estas dimensões serão analisadas no aprofundamento dos conceitos associados ao terceiro pilar.

A essência da marca refere-se “à missão, aos valores, à reputação e às competências nucleares incorporadas na marca que são comunicadas ao consumidor” (Macrae, 1996, p. 33), que precisam estar em completa sintonia com as definições estratégicas da organização que a detêm.

A essência é desenvolvida com base no pressuposto da promessa básica e perspectiva-se a sua consistência no tempo, consciente, como refere Ambler (1997, p. 121), de que “as marcas são diferentes, oferecem diferentes benefícios de forma diferente, a diferentes consumidores e em diferentes momentos”.

A identidade “consiste num conjunto único de associações, que os estrategistas aspiram a criar ou manter. Estas associações constituem o que a marca representa e integram uma promessa aos consumidores por parte dos membros da organização” (Aaker, 1996, p. 115).

Como resultado deste trabalho, cria-se uma identidade nuclear intemporal e transversal a qualquer produto/mercado, que integra as crenças e valores centrais da marca, e a marca estendida, que agrega os elementos mais permeáveis às instabilidades do mercado, procurando criar espaço para um constante ciclo de ajustes e adaptações necessárias à sua perenidade.

Como refere Lencastre (sem data), a marca tem pilares profundamente estáveis, elementos de perenidade que são dados pela missão da marca (suas crenças e valores) e pilares profundamente adaptativos, dos quais fazem parte os diferentes produtos que integram a oferta, a forma de comunicar, a forma de aderir às novas tecnologias da comunicação, a forma como evoluímos.

A marca deve procurar ser consistente mas, ao mesmo tempo, ser sempre capaz de se modernizar para evitar o seu envelhecimento, como são exemplos a evolução do logótipo da empresa **edp**, marcando cada logo um determinado momento histórico da empresa: a faísca com forte peso eléctrico, a turbina na era da privatização, o sorriso com o fim do monopólio de mercado e a necessidade de aproximar o consumidor à marca e, por último, os três círculos que procuram refletir a ideia de uma marca humana, inovadora e sustentável (Figura 2.7).

Figura 2.7: Evolução do logo edp em 35 anos de história



Fonte: Site institucional da edp

2.4.3 A implementação da identidade da marca

O último momento dessa metodologia de construção de marcas, proposta por Aaker (1996), é a implementação que integra a comunicação ao mercado, selecionando os *media* e as ações que potenciam experiências de relacionamento com o consumidor e a avaliação dos impactos do programa.

Os momentos de avaliação devem ser contínuos no tempo, criando uma espécie de barómetro da marca, que permitirá conduzir aos reajustes estratégicos necessários. Essa avaliação deve assegurar a medição, monitorização e análise sistemática do desempenho da marca face aos seus pressupostos de criação, pelo que deve envolver indicadores: (a) baseados nos clientes, como posição da marca, associações à marca, notoriedade da marca, vantagens diferenciais percebidas,... e (b) baseados na empresa, como retorno dos investimentos na marca, alcance dos objetivos estratégicos.

A avaliação tem, assim, em vista uma melhoria contínua na relação marca/empresa/cliente, daí resultando, sempre que necessárias inovações por rutura ou incrementais que se adaptem às necessidades emergentes dos consumidores, atuando dessa forma ao nível dos pilares adaptativos da marca.

O processo de avaliação contínua da marca dá argumento à perspetiva de sustentação continuada da marca, a qual prevê um ajuste permanente para além do esforço de

construção inicial, para o qual a proposta de Kapferer (1998) identifica dez fatores críticos: (a) criar sucessivamente valor acrescentado, (b) inovar permanentemente, (c) assegurar sistematicamente a diferenciação, (d) investir em comunicação, (e) manter o preço competitivo, (f) dominar para investir, (g) controlar o sistema de distribuição, (h) criar barreiras à entrada, (i) reforçar a lealdade à marca e (j) acautelar a quota de mercado. Acrescentaríamos a estes outros três fatores, com base nas novas abordagens de marketing: (k) garantir, fortalecendo a personalização da relação empresa/cliente, (l) reforçar a robustez do vínculo emocional com o consumidor e (j) manter a sintonia ética e social com as comunidades de marca.

As marcas constituírem ancoras mentais, metáforas, com uma promessa de valor associada, que devem ser relevantes para o consumidor, possíveis de cumprir pela empresa, duráveis e credíveis para o mercado e sempre associadas a um produto que identifique a fonte dessa promessa (Ward *et al.*, 1999).

A construção da marca decorre dos dois pilares, o *identity mix* da marca e o *marketing mix*, estando, assim, caracterizadas aquelas que são tradicionalmente identificadas como as fontes de geração de valor, isto é, os aspetos que permitem elevar a resposta diferencial do consumidor à marca. Cabe agora analisar, com mais detalhe, o terceiro pilar, relativo ao *response mix* da marca, procurando o impacto do valor que se perspectiva transmitir, considerando que os recetores da marca, na visão contemporânea, são agentes de coconstrução de significado da marca.

2.5 O *response mix* da marca

Retomando a estrutura proposta pelo modelo de Lencastre e Corte-Real (2010), analisaremos o *response mix* da marca detalhando os principais conceitos associados ao *core*, *actual* e *augmented response* da marca.

2.5.1 O core response

O *core response* constitui a primeira resposta do consumidor à marca o que tangibiliza o posicionamento da marca. O posicionamento tem uma dinâmica de interação dual que caracteriza aquilo a que se designa por posicionamento desejado, ou seja, proposto pela organização e o que se chama de posicionamento conseguido, isto é compreendido, traduzido pelos múltiplos públicos da marca.

O posicionamento desejado da marca corresponde assim à “parte da identidade e proposição de valor, que é ativamente comunicada ao público-alvo e que representa vantagem sobre as marcas concorrentes” (Aaker, 1996, p. 176).

Dentro desta lógica, cabe à organização que detêm a marca identificar as associações críticas que estão presentes nas diferentes percepções dos consumidores e adaptá-las, cíclica e constantemente, à sua marca de forma a fazer refletir tais valores (Figura 2.8).

Figura 2.8: Campanha da Wonderbra



Fonte: Site institucional da Wonderbra

O posicionamento do objeto da marca que vai ser comunicado (posicionamento desejado) alimenta-se da informação sistematizada na fase de análise estratégica da marca, procurando uma resposta de valor de uma marca única e distinta dos concorrentes (posicionamento conseguido), e culmina na definição das vantagens competitivas da marca, que devem ser apresentadas ao mercado tendo em conta o público a que se dirigem.

Os fatores críticos de sucesso da marca, que caracterizam a sua vantagem competitiva, têm sido alvos de inúmeros estudos. Ainda que não exista consenso na literatura, parece-nos, no entanto, interessante a proposta de Murphy (1990), que aponta quatro fatores para o sucesso da marca: (i) proporcionar benefícios funcionais relevantes; (ii) oferecer benefícios intangíveis para além do produto; (iii) apresentar consistência entre os vários benefícios e uma característica única ou personalidade; e (iv) oferecer valores desejados pelo consumidor.

Lencastre (sem data) considera que o posicionamento desejado da marca deve ser um posicionamento aspiracional, considerando que hoje, as marcas, muito através do seu veículo da comunicação publicitária e do mundo que abrem, são o garante, o suporte dos mitos do nosso imaginário que se perderam em muitos aspetos (já não temos avós que nos contam contos de fadas!), são realmente fatores de sonho, de aspiração a mundos que, muitas vezes, não são, de todo, acessíveis senão na nossa imaginação (Figura 2.9).

Figura 2.9: A proposta de *Marketing Innovation* da NIKE

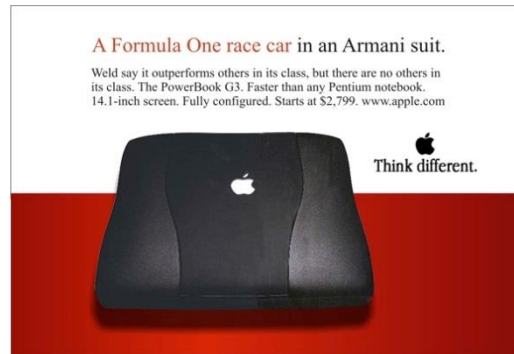


Fonte: Site institucional da NIKE

Quando falamos de posicionamento é interessante destacar as pesquisas em torno da personalidade de marca, uma vez que esta tangibiliza o posicionamento desejado/conseguido, constituindo uma espécie de metáfora, âncora mental, que sumariza a imagem da marca. Inspirada no pressuposto do animismo de que todas as coisas vivas são passíveis de possuírem sentimentos, emoções e vontades, a personalidade da marca descreve um “conjunto de características humanas associadas

com a marca” (Aaker, 1997, p. 347), com as quais o consumidor se identifica procurando na marca a expressão da sua própria personalidade (Figura 2.10).

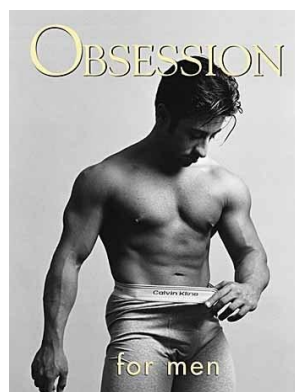
Figura 2.10: Campanha *Think different* da APPLE



Fonte: Site institucional da APPLE

As marcas podem ser antropomorfizadas pela atribuição das características típicas humanas, recorrendo-se ao uso de metáforas para aproximar os consumidores ao valor simbólico das marcas. O processo de identificação daqui resultante é tanto mais visível quanto maior for o valor simbólico dos produtos agregados à marca, por exemplo, o perfume (Figura 2.11).

Figura 2.11: Campanha do perfume *Obsession for Men* da Calvin Klein



Fonte: Site institucional da Calvin Klein

Também nas marcas de forte caráter simbólico, a personalidade confere à marca um discurso próprio que pode ser percebido e aceite de forma transversal nas diversas culturas (Lencastre e Brito, 2000). Na literatura, hoje, encontramos escalas de personalidade da marca, como a *Brand Personality Scale* de Aaker (1997), que, ainda

que constituam instrumentos de análise interessantes, os estereótipos daí resultantes são, habitualmente, redutores de uma realidade bem mais rica e diversificada (Quadro 2.2). A pesquisa de Aaker *et al.* (2001) reforça essa ideia, quando estuda outros contextos para além do norte-americano (espanhol e japonês) chegando a resultados ligeiramente diferentes.

Quadro 2.2: Dimensões da personalidade da marca



Fonte: Aaker (1997, pp. 352)

As investigações realizadas no âmbito do paradigma relacional (Fournier, 1998) alertaram para a influência do consumidor na definição destes traços a partir do processo de relacionamento dual que estabelece com a marca. Reforçaram a ideia de que os traços de personalidade não são propostos pelas ações de marketing, mas inferidos pelo consumidor a partir dessas ações de marketing. Esta visão foi além da proposta das teorias animistas da antropomorfização da marca, pois entendeu a relação como um processo de interação em que ambas as partes (consumidor e marca), possuidores da sua personalidade e se influenciam mutuamente.

Fournier, num artigo publicado em 2008, sintetiza as suas aprendizagens e controvérsias em 10 anos de pesquisas e retoma o tema da personalidade de marca, questionando a efetiva necessidade de se explorarem as qualidades humanas da marca como forma de caracterizar o relacionamento marca/cliente. Defende a ideia de que todas as marcas, antropomorfizáveis ou não, atuam através do *marketing mix* permitindo inferências a partir do processo de relacionamento. No seu entendimento, o aspeto mais relevante é analisar o potencial de relacionamento de uma marca, a sua sintonia com o contexto de

vida do consumidor, ou seja, compreender como a marca se mantém significativa neste contexto.

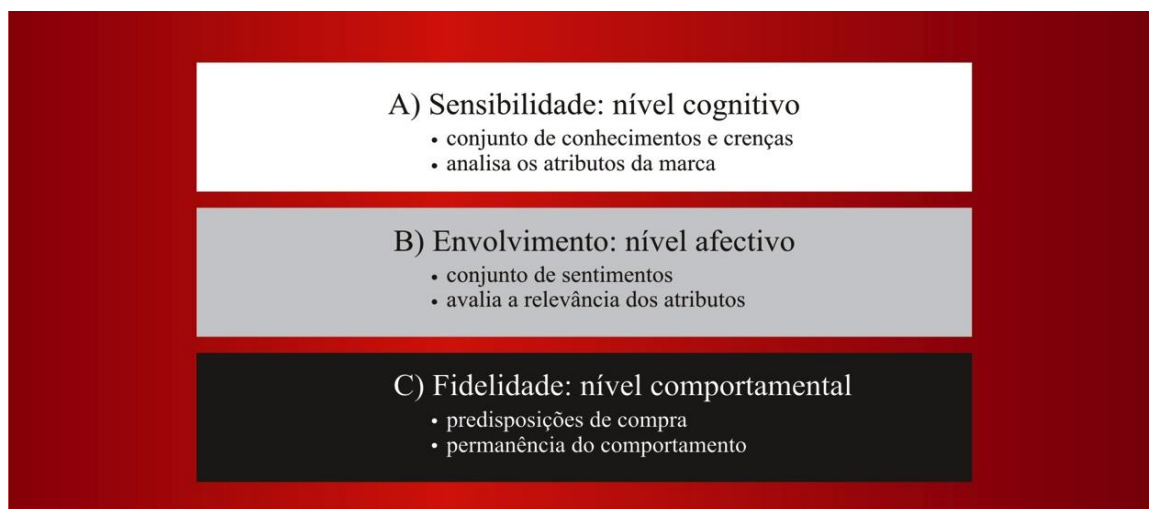
2.5.2 O *actual response*

O segundo aspecto do *response mix* está relacionado com a imagem e valor da marca o que caracteriza uma resposta mais estruturada do consumidor à marca, que Lencastre e Corte-Real (2010) caracterizam como *actual response*.

Uma marca é assim detentora de valor quando o consumidor tem uma atitude diferenciada na sua presença. O consumidor atribui um significado à marca a partir do seu histórico de relações. Atendendo à relevância e abrangência do conceito atitude, parece oportuno referir que: atitude é o conjunto de conhecimentos e crenças (nível cognitivo) que impellem ao desenvolvimento de um sentimento (nível afetivo) do qual resulta uma intenção ou predisposição para a compra (nível comportamental) (Halbritter de Sousa, 2006).

Ao criar uma atitude face à marca, o consumidor desencadeia, assim, um processo cognitivo de análise dos atributos da marca a partir da qual adquire uma determinada sensibilidade à marca. Avaliada e confirmada a relevância desses atributos para os interesses e motivações pessoais do consumidor, desencadeia-se um processo de envolvimento com a marca que, decorrendo este de uma dimensão afetiva, sustenta uma relação mais estável e duradoura. Torna-se, no entanto, crucial que, na sequência dessas variáveis, resulte uma terceira associada à ação, isto é, ao comportamento de compra, que, sendo constante e sucessivo no tempo, origina um processo de fidelidade à marca (Quadro 2.3).

Quadro 2.3: Componentes da atitude



Fonte: Esquema do autor

Assumimos aqui uma ordem no processo de sensibilidade, envolvimento e fidelidade à marca meramente retórica, pois ocorrem situações em que a experiência e o envolvimento com o produto acontecem antes da sensibilidade aos seus atributos, especialmente com produtos cuja apreensão dos atributos é decorrente do seu uso.

2.5.2.1 Componentes das atitudes

Na sequência analisaremos cada um dos componentes das atitudes, a sensibilidade, o envolvimento e a fidelidade para um melhor entendimento e compreensão deste conceito.

a) A sensibilidade

A sensibilidade à marca agrega, assim, um conjunto de considerações genéricas sobre produto, preço, garantias..., que envolvem a análise do risco percebido na compra de um produto de determinada marca.

De acordo com Keller (1998), são seis os tipos de risco percebidos na compra e no uso de um produto:

- (a) risco funcional, relativo ao mau desempenho esperado do produto;
- (b) risco físico, de ameaça à integridade física do consumidor;
- (c) risco social, decorrente de um embaraço público pelo uso do produto;
- (d) risco psicológico, gerador de mal-estar na saúde mental do consumidor;
- (e) risco financeiro, relativo ao preço pago desajustado do valor do produto.

O risco financeiro envolve um conceito de preço psicológico mais alargado do que o tradicional preço económico, pressupondo, na sua análise, o uso das estruturas percetivas do consumidor. Neste sentido, quando falamos de preço, falamos de duas dimensões de análise: por um lado, os sacrifícios percebidos na aquisição de determinado produto, como o custo monetário, o custo da deslocação ao local de compra (caso exista), o custo de tempo (na recolha de informação, ..., na compra), o custo de transporte e armazenamento (quando ocorre) e o custo do desgaste do produto; e, por outro, os benefícios percebidos nessa compra, entre os quais se incluem a marca, os atributos do produto e o local de venda/distribuidores. O consumidor está disposto a pagar um preço psicológico resultante do valor da sua equação de sacrifícios *versus* benefícios percebidos, atribuindo à marca um *premium price* acima e abaixo do qual não compra.

No que se refere aos riscos percebidos, parece ainda interessante constar que, quanto maior estes forem, maior é a sensibilidade à marca, dependendo esses riscos do tipo de produto em questão: nos bens de procura (*search goods*), a sensibilidade à marca é mínima, na medida em que os atributos são aferidos, antes da compra, nos bens de experiência (*experience goods*), sendo necessário experimentar os produtos para aferir os seus atributos (por exemplo, os automóveis), e nos bens de crenças (*credence goods*), em que os atributos são de difícil apreensão, obrigando, quase sempre, a um processo de confiança (por exemplo, os seguros). A sensibilidade à marca é crucial para a redução do risco percebido (Lencastre e Brito, 2000).

b) O envolvimento

O envolvimento ocorre quando uma marca adquire uma extrema importância para o consumidor a ponto de ser adquirida e recomendada, o que resulta da conjugação de uma ou várias funções da marca.

São seis as funções inicialmente identificadas por Kapferer e Laurent (1989):

- (a) identificação: a marca identifica o produto quanto aos seus atributos;
- (b) localização: a marca localiza mais facilmente a oferta do produto;
- (c) prática: a marca permite adotar um comportamento de compra repetido;
- (d) garantia: a marca garante a qualidade do produto reduzindo o risco da compra;
- (e) personalização: a marca permite comunicar quem ou o que pretende ser o cliente;
- (f) lúdica: a marca permite prazer no ato de compra.

Mais tarde, Kapferer (1995) alarga para oito as funções da marca, acrescentando a função continuidade (a marca origina a permanência do uso do produto) e dividindo a função lúdica em hedonista (a marca origina satisfação pelo seu poder de atração) e ética (a marca manifesta um comportamento de responsabilidade social).

A componente envolvimento adquire especial relevância no estudo relacional da marca, considerando que a expressão deste envolvimento caracteriza a relação da marca com o consumidor não apenas no curto mas no longo prazo, que mais à frente exploraremos com maior detalhe.

c) A fidelidade

A fidelidade traduz-se na permanência de um comportamento através do número de compras sucessivas realizadas ao longo do tempo (Kapferer e Laurent, 1989).

Essa ligação da marca ao consumidor reflete a probabilidade de a marca ser trocada face a uma variação, por exemplo, de preço. A fidelidade torna a marca familiar e, como tal,

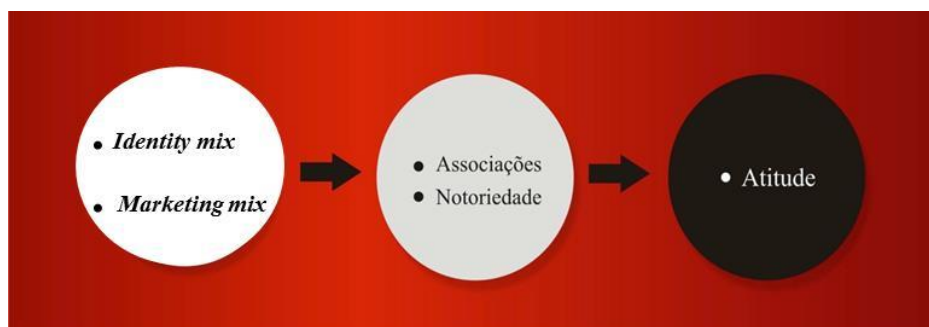
preponderante nas decisões de compra, especialmente nas compras de baixo envolvimento, em que a motivação e/ou o conhecimento dos atributos do produto são habitualmente baixos.

Também no domínio dos estudos da fidelidade parece relevante trazer a debate o paradigma relacional, na medida em que propõe uma nova abordagem para além da fidelidade no seu conceito original de compras repetidas, que exploraremos mais à frente.

Segundo Keller (1993), a imagem e valor da marca representa o conjunto de associações vinculadas à marca que os consumidores conservam na memória, ainda que possam ser associações que não reflitam a realidade objetiva, mas apenas uma dimensão simbólica. A marca tem, assim, características intangíveis, ou valores, sentimentos, ideias e afetos que se sobrepõem à tangibilidade da prestação funcional do produto, ainda que obviamente coexistam.

Para Aaker (1996) as maiores categorias de ativos além da fidelidade, são a qualidade percebida, as associações à marca e a notoriedade, que constituem as fontes de valor. Na visão tradicional, as fontes de valor da marca são assim os sinais de identidade e as ações de marketing dirigidas ao *target* da marca, os quais geram as associações e a notoriedade conquistada pela marca junto dos seus clientes, criando a atitude face à marca (Quadro 2.4). Para um melhor entendimento, procuraremos detalhar os conceitos de associações e notoriedade da marca.

Quadro 2.4: As fontes de valor



Fonte: Esquema do autor

2.5.2.2 As associações

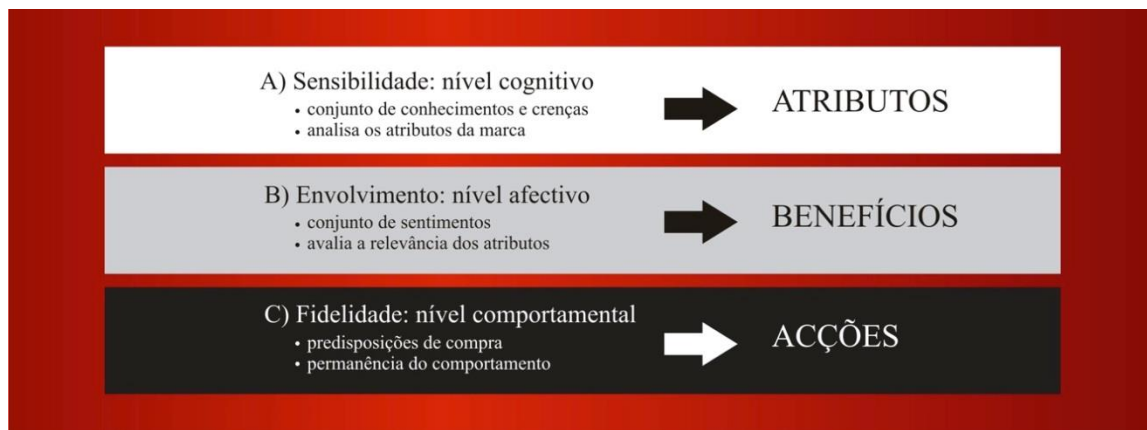
As associações à marca representam os aspetos essenciais da imagem de marca, porque são determinadas pelo público no seu entendimento, relação, emoções e comportamento para com a mesma (Aaker, 1991).

Keller (1993) identificou três categorias de associação à marca:

- (a) Os atributos, características descritivas dos produtos que englobam elementos tangíveis e intangíveis. Ambler (1992) já havia falado de marca como a promessa de pacotes de atributos que alguém adquire e proporciona satisfação, podendo os atributos ser reais ou ilusórios, racionais ou emocionais, tangíveis ou intangíveis.
- (b) Os benefícios, ou seja, as mais-valias que a marca pode trazer, de natureza diversa, tendo sido identificadas por Ambler (1997), com base numa revisão da literatura académica e profissional, três classes: (i) os benefícios funcionais (intrínsecos à marca e seus produtos), (ii) os benefícios psicológicos (representados na mente do consumidor) e (iii) os benefícios económicos (relacionados com a experiência de transação).
- (c) As atitudes, no sentido das avaliações globais feitas pelo consumidor em função dos atributos e benefícios identificados na marca, dependendo destas avaliações o comportamento de compra futuro.

Keller (1993) apresenta um conceito de atitude mais restrito, encontrando-se na literatura uma abordagem mais alargada, em que a noção de atitude integra em si, como vimos, além da predisposição para a ação, os atributos e benefícios da marca (Quadro 2.5).

Quadro 2.5: Componentes da atitude *versus* associações à marca

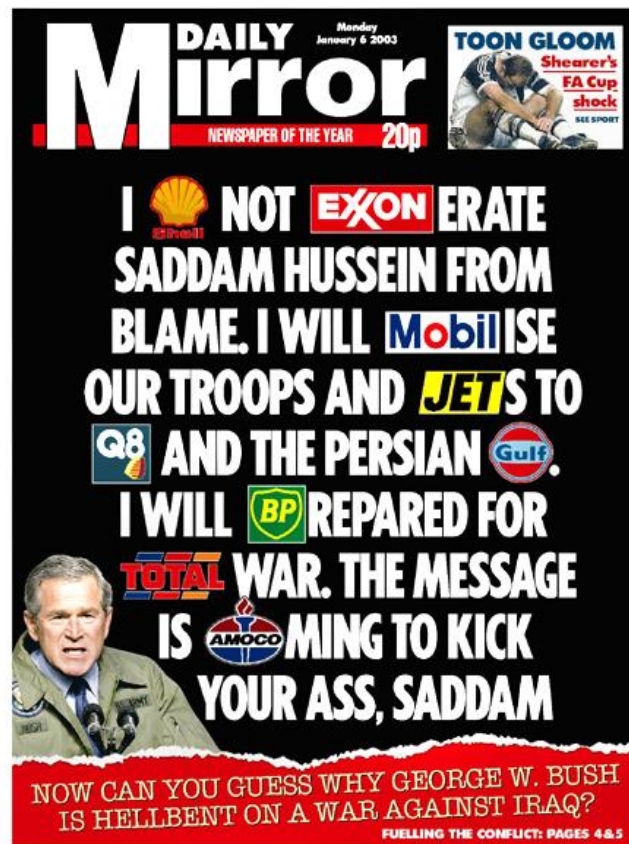


Fonte: Esquema do autor

Para Kotler (1996) a marca representa um símbolo complexo que pode transmitir seis níveis de associações: os atributos (características do produto), os benefícios (mais-valias funcionais e emocionais), os valores (da empresa que a promove), a cultura (da empresa e sociedade de origem), a personalidade (traços antropomórficos que a caracterizam), os utilizadores (tipo de consumidor que a compra).

Essas associações que se estabelecem podem ser primárias, ou seja, diretamente relacionadas com o produto e marca ou secundárias, quando estendidas à empresa, país, região de origem, canais de distribuição, outras marcas, celebridades/figuras públicas e eventos (Lencastre e Brito, 2000), como se apresenta caricaturado no exemplo da Figura 2.12.

Figura 2.12: Caricatura de associações secundárias



Fonte: http://www.nmauk.co.uk/nma/do/live/historicpage?MODEL_IN_THE_SESSION=2343

Dentro das associações primárias, as mais críticas são as relacionadas com:

- (a) preço, económico *versus* psicológico, resultante da avaliação de custo/benefício já oportunamente discutida;
- (b) a qualidade, correspondendo à perceção do consumidor sobre a superioridade de um produto em relação a outro, caracterizando, por isso, a sua excelência;
- (c) as variáveis situacionais, decorrentes de uma sequência de comportamentos com objetivos direcionados, em função dos vários contextos nos quais ocorrem (físicos e sociais). Essas situações podem ser: (i) de compra, determinada pelo facto de o produto ser para oferecer ou para uso próprio e pelo estado de espírito do consumidor quando compra; (ii) de utilização, relativa ao momento em que o

produto vai ser consumido (em casa, fora de casa, de manhã, à tarde ou à noite, sozinho ou com amigos...); e (iii) de comunicação, resultando do modo como foi conhecida a marca (através de jornal, revista, artigo de opinião, TV, amigos) e quando foi conhecida (quando estava em casa, no carro, no cabeleireiro, ...).

As associações à marca são elementos diferenciadores fundamentais, designados na literatura por *points of differentiation*, devendo, como refere Keller (1998), ser fortes (para serem de imediato lembradas), favoráveis (capazes de satisfazer as necessidades) e únicas (distintas da concorrência). No entanto, as marcas, para serem consideradas dentro da mesma categoria, devem possuir igualmente um conjunto de associações comuns chamadas *points of parity*.

2.5.2.3 A notoriedade

Para Kapferer (1992, p. 88), “a notoriedade da marca (*brand awareness*) está relacionada com o número de pessoas que reconhecem o significado da marca e que estão conscientes da promessa que o símbolo expressa”.

Essa notoriedade reflete a força da presença da marca na mente do consumidor, podendo ser:

- (a) Assistida (*brand recognition*), quando o consumidor tem a capacidade de discriminar de um conjunto de outras que lhe são apresentadas.
- (b) Espontânea (*brand recall*), quando o consumidor a refere espontaneamente, gozando da situação de *top of mind* quando é a primeira a ser citada, sendo esta última a situação de maior notoriedade conquistada pela marca.

Keller (1998) considera que o valor gerado pela marca depende do grau de notoriedade conquistado por este junto dos consumidores, influenciado pela formação e a força das associações à marca determinantes na construção da sua imagem.

O conceito de imagem e valor da marca tem sido alvo de um amplo espectro de estudo. Destacamos aqui algumas das variáveis que mais têm sido apresentadas na literatura acadêmica e profissional. Muitas outras poderiam ser também consideradas.

2.5.3 O *augmented response*

No *augmented response* encontramos todas as possíveis relações que podem teoricamente existir entre o consumidor e a marca o que caracteriza o *brand equity*. Conforme referimos anteriormente, o estudo do valor da marca consubstanciou-se no surgimento da definição de *brand equity* (capital da marca) decorrente dos acontecimentos no mercado bolsista dos anos 80.

Existe consenso no entendimento de capital da marca como um fenômeno que envolve o valor acrescentado a um produto ou a uma empresa, pelas associações e percepções de um nome de marca. A importância crescente dada à marca foi traduzida em inúmeras contribuições que Pinto e Troiano (1993, in Ruão, 2003) organizaram, atribuindo ao conceito duas dimensões: (a) uma centrada numa ótica financeira, relativa ao valor patrimonial da marca e (b) uma segunda dimensão de valor da sua gestão, que se concretiza em ativos intangíveis como a confiança. Essa segunda abordagem centra-se de modo mais específico sobre a relação marca-cliente pelo que será aqui aprofundada.

Ambler (1997) refere que o *brand equity* tem sido identificado como um elemento essencial para avaliar a performance do marketing, sendo no paradigma neoclássico esta avaliação mais de curto prazo focada nos resultados financeiros da empresa (lucro, *cash flow*, ...) e no paradigma relacional mais de longo prazo apontando a relação do cliente com a marca. Neste último, conceitos como confiança surgem para tangibilizar a performance futura.

Das inúmeras definições de valor da marca que encontramos na literatura, a mais completa e abrangente é a proposta por Keller (1998, p. 45): “*customer-based brand equity* é o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca”. O conceito de *brand equity* surge na aplicação

a mercados de consumo, marcado por referências como Aaker (1991, 1996) e Keller (1998). No entanto têm sido estabelecidas associações a mercados organizacionais, encontrando-se hoje referências desta aplicação nos estudos de Gordon *et al*, 1993; Hutton, 1997; De Chernatony e Mc Donald, 1998.

2.6 Abordagem relacional da marca

No pilar do *response mix* da marca identificámos como fontes de valor o conjunto de associações e a notoriedade que se estabelece a partir do *identity mix* e do *marketing mix* da marca e introduzimos a noção de atitude do cliente face à marca, comentando sobre os três componentes da atitude: a sensibilidade, o envolvimento e a fidelidade à marca.

Todo este entendimento emerge do paradigma neoclássico em que, a partir do *identity mix* e do *marketing mix*, se influencia o conhecimento da marca representado no terceiro tripé do modelo de Lencastre e Corte-Real (2010). Esta visão sustenta-se, como vimos, sob a influência dos modelos de *brand equity* de Aaker (1991, 1996) e do *customer based brand equity* de Keller (1993) e permite, como refere Esch *et al.* (2006), responder à questão: como é que os consumidores percebem e avaliam as marcas?

As múltiplas formulações de hipóteses recaem, assim, sob as variáveis de conhecimento da marca como notoriedade, imagem, personalidade, entre outras, que são pesquisadas a partir de uma perspectiva experimental e empírica, gerando fundamentalmente dados quantitativos.

Salientámos no início deste capítulo a coexistência de outro paradigma, o relacional, que foi sendo referenciado ao longo do texto, quando oportuno, como contraponto às ideias apresentadas. Gostaríamos, neste momento, de melhor explorar a essência do paradigma relacional, acreditando que ele retrata aquilo que designamos por uma visão mais contemporânea de marca.

Entende-se por relacionamento um processo dual, recíproco e interdependente, que ocorre em múltiplas interações no tempo, a partir do qual se coconstroem os

significados da marca. Nesta abordagem, a pergunta que se coloca já não é a mesma, a questão central é como é que os consumidores constroem relacionamentos com as marcas e criam comunidades de marca, assim como constroem relacionamento e criam comunidades na sua vida pessoal (Esch *et al.*, 2006)?

A mudança de foco de análise e as diferentes influências oriundas de outras ciências que inspiram estas duas abordagens, geram necessariamente diferentes formas de pesquisa, estando a perspetiva relacional orientada para um paradigma mais interpretativo suportado pela psicologia, sociologia e antropologia e pela geração de dados qualitativos.

Na abordagem relacional, sobressai claramente a passagem de uma visão mais estática, unidirecional, para uma visão mais dinâmica e dual. Esta evolução fica mais clara a partir da análise comparativa de três definições de marca encontradas na literatura.

Para Kottler (1994) marca pode ser definida como um nome, termo, sinal, símbolo ou design ou a sua combinação que tem a intenção de identificar um produto ou serviço de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-lo dos competidores. Conceito na linha dos anteriormente apresentados que salienta toda a ação da empresa no seu processo de construção da marca.

De Chernatony e Riley (1997) referem que marca é uma ligação entre atividades de marketing da empresa e a perceção dos consumidores sobre os elementos funcionais e emocionais na sua experiência com o produto e com a forma de apresentá-lo. Nesta definição o foco não está apenas na construção da marca, mas também na perceção e experiência do consumidor, o que explora o carácter dinâmico do processo de conhecimento da marca.

Para Fournier (1994; 1998) a marca é um parceiro de relacionamento que reproduz o conceito do EU na era do marketing, sendo um poderoso repositório de significados que se constroem na experiência do dia a dia. Esta definição vai além da relação de curto

prazo decorrente da noção de compra repetida dos estudos de fidelidade, colocando a ênfase no processo da relação.

Para entendermos a marca como um parceiro de relacionamento, quatro premissas devem ser consideradas, a) a reciprocidade e interdependência dessa relação; b) a coconstrução de um significado no contexto psicossociocultural; c) a multidimensionalidade do fenômeno e dos seus benefícios; d) a temporalidade do relacionamento, entendendo aqui a relação como um processo e não um evento (Fournier, 1998).

A partir destas quatro premissas Fournier (1998, 2008) estabelece um quadro teórico mais amplo que sistematizou em três dimensões: a) os relacionamentos são intencionais, envolvendo na sua essência a construção de sentido para as pessoas que estão envolvida, b) o relacionamento é um fenômeno multidimensional que flutua ao longo de múltiplas variáveis que se configuram em vários formatos, c) o relacionamento é um processo que evolui e se modifica ao longo de uma série de interações em resposta a um contexto de mudança. Para melhor compreensão deste quadro conceptual que parece sintetizar o conjunto de ideias chave na abordagem relacional, propomos na sequência, uma análise mais detalhada de cada dimensão.

2.6.1 Os relacionamentos são intencionais

Como vimos anteriormente, durante décadas o *brand equity* foi o conceito de referência que explica o efeito diferencial de uma marca num consumidor, conceito que foi medido por significados cognitivos como, marcas favoráveis, únicas, *top of mind*, entre outras (Keller, 2003). As pesquisas, de caráter fundamentalmente quantitativo, focaram nos consumidores como processadores de informação, identificando atributos e benefícios, atitudes, julgamentos para a redução de risco no processo de compra (Aaker, 1991, 1996; Keller, 1993, 2003). Estruturaram-se imagens de marca caracterizadas pelo seu posicionamento, associações, *points of differentiation*, *points of parity*, congruência, consistência, notoriedade e força, na expectativa de que essa construção se refletisse da mesma forma no consumidor.

Pesquisas recentes contrapõem à ideia de que o *brand equity* incide no que a marca significa em si, a ideia de como a marca se torna significativa no contexto de vida do consumidor, ou seja, cria significado para o consumidor no seu contexto de vida. Esta distinção parece apenas uma *nuance* e, no entanto, altera profundamente o sentido do *brand equity* debatido até aqui.

Um novo caminho parece estabelecer-se, passando de uma lógica mais fragmentada, com foco na sistematização de informações cada vez mais desintegradas e redutoras da complexidade, com predominância das ciências económicas e psicológicas, para um foco no processo de construção de significado, onde o contexto adquire especial relevância e, como tal, uma abordagem mais antropológica (Allen *et al.*, 2008).

Emerge o conceito de ressonância da marca, um modelo de compreensão de como o significado da marca cria valor diferencial (*brand equity*) para o consumidor, no contexto da sua vida pessoal (Fournier *et al.*, 2009). As marcas com ressonância são específicas de determinados estádios de vida dos indivíduos e estão comprometidas em fazer com que os seus consumidores vivam uma vida mais fácil, melhor e mais feliz (Fournier, 2008).

Esta abordagem promove um novo olhar sobre o *brand equity*, o da cocriação da marca dentro de um sistema social de produção de significado. Neste ambiente, encontramos três cocriadores da marca, o sistema de produção cultural, os seus consumidores e as organizações. Os dois primeiros cocriadores da marca centram-se na forma como a marca gera valor e, o último, na forma como a organização captura esse valor gerado (Allen *et al.*, 2008).

Do ponto de vista da produção cultural, a marca é uma história que circula numa cultura, fornecendo o significado que as pessoas procuram para o seu sentido de vida capturando o *zeitgeist*, espírito do momento (Fournier, 1998). As marcas evoluem para uma plataforma cultural onde, servem não apenas de simplificações heurísticas ou de mecanismos de redução de risco de tomada de decisões individuais, para declarações culturais, ideológicas e muitas vezes políticas. “A equidade da marca é cada vez mais

contruída por atividades fora do controle da organização” (Keller e Lehmann, 2006, p.15).

A marca passa a ser entendida como uma narrativa, definida pelas histórias que sustenta numa cultura de grupo, onde emergem comunidades de marca que compartilham os seus valores, linguagens, sinais, símbolos, rituais, histórias e heróis (Brown, 2003). Insólito parece o facto de os indivíduos que se libertaram das amarras sociais na década de 60, clamando uma maior liberdade individual e social, parecerem agora estar envolvidos num movimento reverso de recompor o universo social, construindo vínculos em múltiplos contextos (Holt, 2004).

Este movimento reverso intensifica-se com numa crescente sociedade moderna marcada pela fragmentação da família, dos contextos de trabalho e com isso das estruturas de suporte social. Rosenbaum *et al.* (2007) fala da emergência de um terceiro lugar, um espaço de vida informal, que hospeda, de forma regular e voluntária, pessoas que gostam de se relacionar.

O envolvimento com o terceiro lugar, que pode personalizar uma comunidade de consumo, cria um senso de suporte, onde se estabelecem três dimensões, a) a dependência do lugar, um envolvimento funcional de avaliação do atingimento das necessidades do consumidor, b) a identidade do lugar, um envolvimento emocional de avaliação da congruência entre a autoimagem e o ambiente do lugar e c) o estilo de vida do lugar, que caracteriza as suas rotinas (Rosenbaum *et al.*, 2007). Espelha, mais uma vez, a dinâmica das dimensões que compõem o conceito de atitude.

O sistema de construção de significado do consumidor, o segundo cocriador da marca, é mais personalizado. Os consumidores não fazem o *blue print* da marca (Holt 2002) mas são ativos construtores de significado, utilizando a marca em tarefas de gestão da sua identidade, criando assim um valor simbólico para as marcas que elegem na sua vida.

A ressonância está assim associada ao construto bem-estar subjetivo (Diener *et al.*, 2008) decorrente da psicologia positiva. O bem-estar subjetivo caracteriza-se pelas

diversas formas como a pessoa avalia a sua qualidade de vida, e decorre de uma crescente procura por relacionamentos mais propositivos e geradores de maior sentido de vida, saúde mental e psicológica e crescimento individual (Diener *et al.*, 2008).

Bem-estar subjetivo refere-se ao que a pessoa sente ou acredita sentir e não necessariamente à realidade em si mesma. O bem-estar subjetivo emerge da tradição filosófica e assenta em valores como liberdade de escolha, igualdade, segurança e autodeterminação, prazer e satisfação, traduzindo-se no conceito supremo do mundo pessoal, a felicidade, um indicador de alta performance no domínio das conquistas pessoais.

Os atuais indicadores económicos e sociais, não são por si só suficientes para compreender e analisar a emergência do conceito de qualidade de vida da sociedade, pelo que outras medidas como o bem estar subjetivo parecem fazer sentido.

Os consumidores apresentam uma moderna resistência em aceitar o significado da marca que as organizações propõem, ponderando valores éticos e morais da organização, o que reforça o conceito de marcas cidadãs. Interessante retomar o exemplo da marca da empresa **edp**, onde a última mudança da sua identidade visual assenta no caminho de uma marca sustentável.

2.6.2 Relacionamento com fenómeno multidimensional

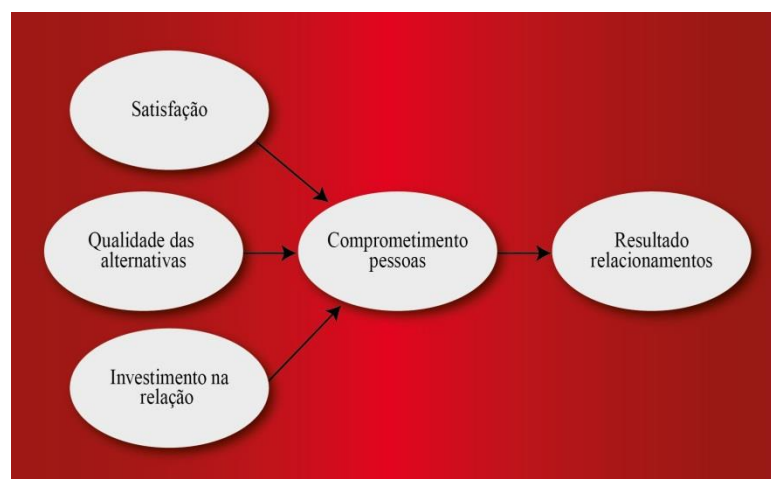
Os modelos de relacionamento marca-cliente revitalizaram as pesquisas de fidelidade à marca e seus construtos relacionados, que apresentavam uma realidade fragmentada, focados em medir compras repetidas, numa lógica funcional de curto prazo, decorrentes dos estudos de imagem. O paradigma relacional aumentou significativamente os insights sobre a ligação do consumidor com a marca, apresentando uma visão mais holística no entendimento do fenómeno de relacionamento do consumidor com a marca.

Na literatura sob a égide do paradigma relacional destacam-se basicamente dois modelos, a) RI: *relationship investment* de Rusbult (1980) e b) BRQ: *brand quality*

relationship de Fournier (1998). Estes são modelos compreensivos que procuram um construto capaz de caracterizar o relacionamento da marca com o cliente, apresentam bases similares pelo que permitem uma comparação entre si e são os mais frequentemente utilizados nas pesquisas. A compreensão deste modelos encontra-se na sequência tendo sido construída a partir da síntese do artigo de Breivik e Thorbjørnsen (2008) que apresenta uma boa sistematização.

O *relationship investment* (RI) é uma extensão do modelo de interdependência de Kelley e Thibaut (1978) que propunha duas dimensões de análise: a satisfação e a qualidade das alternativas. Rusbult (1980) vai além do modelo de interdependência ao incluir uma nova dimensão, o investimento na relação e um construto mediador, o comprometimento. No RI, satisfação refere-se à soma dos efeitos positivos *versus* negativos sobre o parceiro de relacionamento; a qualidade dos parceiros alternativos refere-se à avaliação subjetiva da qualidade de um parceiro em comparação com a sua melhor alternativa e o investimento na relação traduz-se pela magnitude e importância das fontes que são envolvidas na relação, como tempo, dinheiro, amigos comuns, identidade... (Breivik e Thorbjørnsen, 2008). O resultado de uma relação é mediado pelo envolvimento pessoal, isto é a intenção em persistir num relacionamento de longo prazo (Figura 2.13).

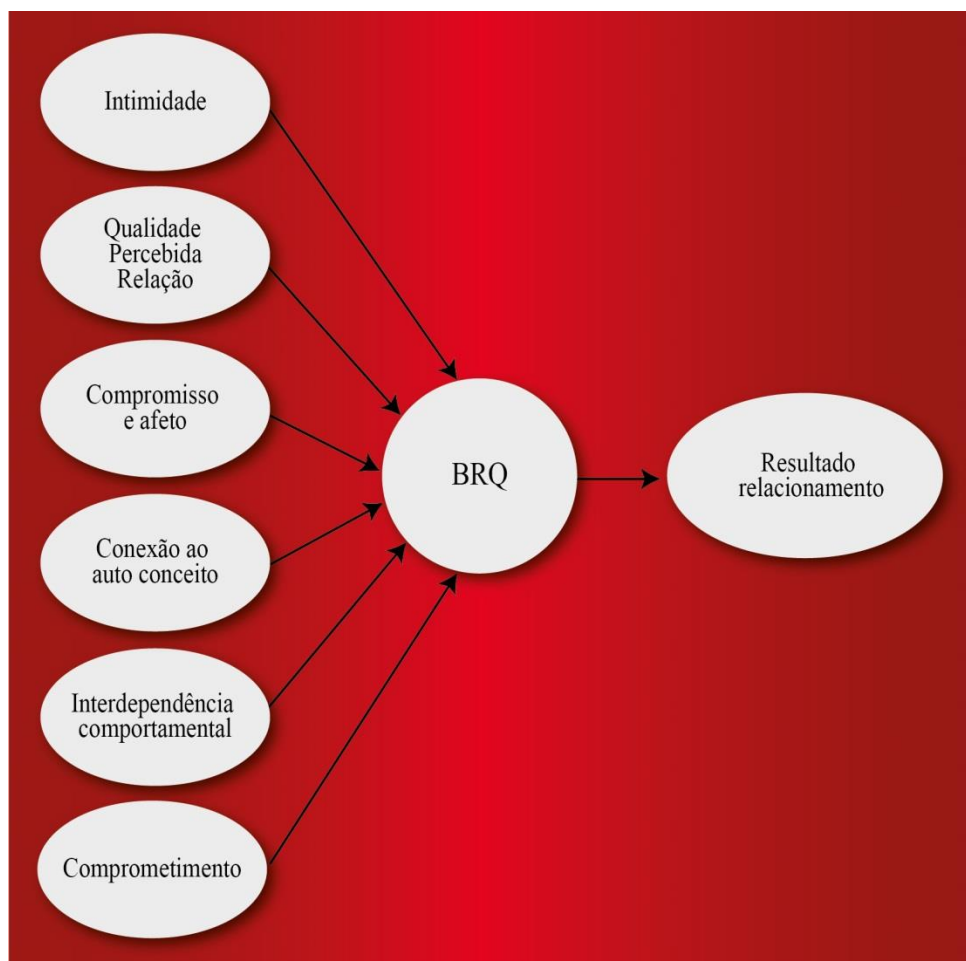
Figura 2.13: Modelo *relationship investment*



Fonte: Breivik e Thorbjørnsen (2008, pp. 445)

O *brand quality relationship* (BRQ) é uma medida da força e profundidade da relação com a marca. Este construto proposto por Fournier (1998) está estruturado em seis dimensões que emergem de múltiplas teorias de relacionamentos interpessoais; a) as crenças cognitivas de suporte, a intimidade e a qualidade percebida da parceria; b) as ligações emocionais, o compromisso e afeto e a conexão ao autoconceito; c) as ligações comportamentais, interdependência comportamental e comprometimento conforme apresentado na Figura 2.14 (Breivik e Thorbjornsen, 2008).

Figura 2.14: *Brand quality relationship*



Fonte: Breivik e Thorbjornsen (2008, pp. 445)

O *brand quality relationship* tem sido alvo de críticas na literatura que referem que este modelo não entrega a sua promessa (Breivik, Thorbjornsen, 2008). Também Fournier (2008) refere que este modelo apresenta um viés, na medida em que parte do pressuposto de que, quanto mais intensa é a relação, melhor é o relacionamento.

Verifica-se que nem sempre esta premissa é verdadeira, é fundamental que a marca responda com a força adequada à expectativa do consumidor.

No início deste capítulo manifestámos alguma resistência à ideia de rutura, explicitada a partir da noção de paradigma. Entendermos estas diferentes abordagens como uma evolução, um contínuo a partir de um conjunto de pré ideias capazes de gerar um coletivo de pensamento. Após a leitura dos trabalhos de Esch *et al.* (2006), esta visão parece consolidar-se considerando a proposta de um modelo conceptual que promove o diálogo entre os dois paradigmas propostos.

As pesquisas de Esch *et al.* (2006) procuraram, numa mesma investigação, analisar como o conhecimento da marca (nas suas variáveis imagem e notoriedade) e o relacionamento da marca (tangibilizando nas variáveis satisfação, confiança e envolvimento) afetam as compras atuais e futuras, se de facto ocorrem diferenças nestas abordagens. Nas suas pesquisas verifica que as variáveis do conhecimento da marca afetam as compras atuais enquanto as de relacionamento afetam as compras futuras.

No Quadro 2.6 procura-se sistematizar a articulação das variáveis que foram sendo descritas a partir de múltiplas investigações, sistematizando aquelas decorrentes dos estudos de imagem, tangibilizadas na noção de atitude (Keller, 1993; Aaker, 1991, 1996; Kotler, 2005) e a sua evolução para os modelos de relacionamento (Rusbult, 1980; Fournier, 1998; Esch *et al.*, 2006).

Quadro 2.6: Da fidelidade ao relacionamento marca-cliente

		Lealdade à Marca			Relacionamento com a Marca em mercados B2C							
		Keller (1993)	Aaker (1991, 1996)	Kotler (2005)	Rusbult (1980)		Fournier (1998, 2008)			Esch <i>et al.</i> (2006)		
Atitude	Dimensão Cognitiva	Atributos	Sensibilidade	Atributos	Modelo de Investimento na Relação (RI)	Comprometimento	Qualidade da parceria	Modelo de Qualidade da relação (BRQ)	Crenças cognitivas de suporte	Intimidade	Conhecimento da Marca	Imagem
	Dimensão Afetiva	Benefícios	Envolvimento	Benefícios			Safistação			Qualidade percebida na parceria		Qualidade percebida na parceria
				Valores					Ligações Emocionais		Compromisso e Afeto	Satisfação
				Cultura						Conexão ao auto conceito	Relacionamento com a Marca	
Dimensão Comportamental	Atitudes	Fidelidade		Investimento na Relação	Ligações Comportamentais	Interdependência Comportamental	Envolvimento					
						Comprometimen to						

Fonte: Esquema do autor

Existem outros construtos que emergem no âmbito do relacionamento da marca, sendo um deles o envolvimento (*attachment*) que fornece uma medida de intensidade (força) da marca (Thomson *et al.*, 2005). Um construto que retoma o debate da relevância das variáveis simbólicas, emocionais, intangíveis, mais focadas na componente afetiva, como contraponto das variáveis funcionais, racionais, tangíveis, sustentadas mais na componente cognitiva.

Elliott e Percy (2007) apresentam uma distribuição de marcas funcionais e simbólicas, com base em duas dimensões (nível de envolvimento e variáveis cognitivo-emocionais), conforme se ilustra na Figura 2.15.

Figura 2.15: Marcas funcionais *versus* marcas simbólicas



Fonte: Adaptado de Elliott e Percy (2007, pp. 132)

Ao evoluir para o conceito de relacionamento e estando este mais associado à componente afetiva, pode parecer que existe um reforço significativo da dimensão simbólica da marca em detrimento da sua funcionalidade. Como Brito (2008, p. 13) refere, “a relação que um cliente estabelece com uma marca tende a ter sempre a componente funcional e emocional. O que pode acontecer é que a proporção em que cada uma delas ocorre é diferente” conforme ilustração por si apresentada (Figura 2.16).

Figura 2.16: Relação funcional e emocional com a marca



Fonte: Adaptado de Brito (2008, pp. 14)

Fournier (2008) apresenta uma alternativa aos modelos de relacionamento, o modelo de percepção que mapeia as possíveis percepções do consumidor em relação à marca, focando em percepções positivas e igualmente negativas. Como refere é importante perder-se o falso otimismo e analisar igualmente formas de relacionamento disfuncional.

Fournier (2008) identificou assim três formas de relacionamento: verdadeiros parceiros (experimentam felicidade, apreço e satisfação); convivência benigna (relações de troca agradáveis e satisfatórias) e relações desarticuladas (relações adversas que geram sentimentos de raiva, irritação e ceticismo).

2.6.3 Relacionamentos como processo que ocorre no tempo

Para além das dimensões de intencionalidade dos relacionamentos e sua multidimensionalidade, o conceito de percepção da relação com a marca possui, segundo Fournier (1998, 2008), uma terceira dimensão, a temporalidade. Esta dimensão se refere fundamentalmente ao tempo de relacionamento com a marca, argumentando sobre a ideia da construção de uma jornada que vai além da lealdade. Desenvolve-se um caminho comum, marca e seu *stakeholder*, que parte de uma imagem e avança numa progressiva acumulação de status (conhecimento, competências, experiências e conexões sociais) ao longo do tempo, acumulando poder de influência.

2.7 Conclusão

Muitas são hoje as concepções que se encontram na literatura em torno da marca, por vezes coexistindo algumas confusões ou imprecisões nos conceitos que integram as teorias sobre marcas, facto que não é, por certo, alheio à coexistência de propostas decorrentes de académicos e profissionais, provenientes de diferentes culturas (europeia, americana e japonesa), ao longo de mais de 60 anos de investigações. Tal facto está igualmente marcado pela encruzilhada de ciências que corroboram na construção dos seus conceitos, desde as oriundas de um paradigma neo clássico, económico-financeiro às alicerçadas no paradigma relacional, da psicologia, sociologia e antropologia.

Muitas são hoje as concepções que se encontram na literatura em torno da marca, por vezes coexistindo algumas confusões ou imprecisões nos conceitos que integram as teorias sobre marcas, facto que não é, por certo, alheio à coexistência de propostas decorrentes de académicos e profissionais, provenientes de diferentes culturas (europeia, americana e japonesa), ao longo de mais de 60 anos de investigações. Tal facto está igualmente marcado pela encruzilhada de ciências que corroboram na construção dos seus conceitos, desde as oriundas de um paradigma neo clássico, económico-financeiro às alicerçadas no paradigma relacional, da psicologia, sociologia e antropologia.

Parece ser consensual que marca é uma entidade complexa, multidimensional, que apresenta variações temporais, verificando-se a passagem de uma visão atomista (*product-plus*), que encara a marca como um conjunto de componentes associados ao produto, a partir dos quais se constrói um sistema de identidade que traduz a proposta de valor geradora de respostas emocionais dos consumidores, para a noção de marca mais integradora. A visão contemporânea de marca aponta, um processo holístico, dual, recíproco e interdependente, de natureza cognitiva, afetiva e comportamental, consubstanciando-se na cocriação de um significado de vida do consumidor, ou seja, criando um significado para além do valor físico observável no produto.

As marcas que se guardam na memória servem como facilitadores de escolhas, transportando, com diferentes graus de entusiasmo, fidelidade e ligações comportamentais, toda a carga de significados que a ela se associa. Essa informação não se esgota, no entanto, na satisfação de consumo. A verdadeira distinção entre marcas faz-se hoje mais pelo relacionamento que se estabelece com a marca e empresa de origem do que pela distinção de produtos mais ou menos indistintos no mercado globalizado e massificado.

Não basta, portanto, criar marcas com impacto no momento. É fundamental que se mantenham no tempo pelo que, hoje, se acredita ser crucial o estabelecimento de um relacionamento forte, por via da gestão relacional da marca, capaz de vincular os

clientes à marca. Conscientes de que esse vínculo é tanto mais forte quanto mais emocional, verifica-se uma tendência crescente no uso e, por vezes, no abuso de mecanismos cada vez mais metafóricos, com incidência por vezes antropomórfica, extravasando sentimentos, emoções e paixões.

Esta análise histórica mostra uma evolução no entendimento do conceito marca e do seu significado para a vida dos consumidores. A questão que se coloca é se esta trajetória se aplica, faz sentido e explica o mecanismo da formação e desenvolvimento das marcas corporativas em mercados organizacionais que procuraremos aprofundar no próximo capítulo.

CAPÍTULO 3

Marca em Mercados *Business to Business*

3. Marca em Mercados Business to Business

3.1 Introdução

No capítulo anterior, procurámos aprofundar a definição e valor da marca, a partir da literatura tradicional sobre o tema, em que podemos verificar um quadro conceitual evolutivo marcado pela incidência de duas correntes de pensamento, uma neoclássica e outra de carácter relacional. Ao longo de todo o primeiro capítulo verifica-se uma clara ênfase no mercado de consumo. No entanto, como a presente investigação procura estudar a marca no contexto de mercados *business to business to consumer*, importa agora aprofundar o entendimento deste mercado.

Este capítulo tem assim como objetivos compreender o contexto e estrutura do mercado *business to business*, explorar as dimensões relevantes de marcas em mercados *business to business* e salientar as semelhanças e diferenças fundamentais na aplicação dos conceitos de marca aos mercados organizacionais.

A revisão da literatura de marcas corporativas em mercados *business to business* foi estruturada em três dimensões de análise. Num primeiro momento, um entendimento da relevância da marca no contexto do mercado *business to business* (secção 3.2) e a forma como se estrutura este mercado (secção 3.3); num segundo momento a compreensão do processo de relacionamento, o conteúdo e forma das interações que se estabelecem (secção 3.4); e por último, um entendimento da marca em mercados *business to business* (secção 3.5).

Com essa análise, estaremos em condições de melhor compreender o papel e a relevância da marca corporativa em mercados *business to business*, identificar os contrutos e variáveis subjacentes à marca corporativa em mercados *business to business* e, a partir destes resultados, definir o nosso problema da pesquisa.

3.2 A relevância da marca em mercados *business to business*

Os estudos iniciais de marcas em mercados *business to business* não encontraram evidências significativas de vantagens competitivas para as organizações no uso de marca nestes mercados (Saunders e Watt, 1974; Sinclair e Seward, 1988; Shipley e Howard, 1993).

Estas primeiras evidências e a escassez de literatura de marca corporativa em mercados *business to business* pode levar à conclusão que a marca não é importante em mercados organizacionais. Como refere Schulz e Schulz (2000), muitos dos estudos inicialmente desenvolvidos no contexto organizacional são limitados e com escassos dados, pelo que a compreensão das marcas *business to business* se baseou naquilo que designou por evidências anedóticas e casos excepcionais.

Os poucos estudos inicialmente existentes sobre marca corporativa em mercados *business to business* levaram a que os modelos dos mercados de consumo tenham sido adotados como referência. Como afirma Kapferer (1992), a literatura de marca de consumo é um bom ponto de partida para investigar as marcas corporativas em mercados *business to business* considerando que a riqueza, sofisticação e práticas das suas pesquisas fornecem uma boa oportunidade e desafio para a investigação em marca *business to business*.

Estudos recentes mostram, no entanto, que a marca em contextos *business to business* tem aplicação e importância. Existem múltiplos casos de empresas em mercados *business to business* que, ao longo da sua história, construíram marcas corporativas nos mais variados setores de atividade. São exemplo algumas marcas, hoje globais, com mais de um século de história: Saint Gobain (1665); Siemens (1847); Bosch (1886); General Electric (1892), Ernst&Young (1894); Goodyear (1898); Daimler (1901); General Motors (1908), e outras mais recentes como UPS (1913); Votorantim (1918); IBM (1924); Caterpillar (1925); Hewlett-Packard (1939); Tetra Pak (1951); Petrobrás (1953); Embraer (1969); FedEx (1973); Microsoft (1975); Grupo EDP (1976); Cimpor (1976), conforme identificado na Figura 3.1.

Figura 3.1: Marcas corporativas *business to business*



Fonte: Site institucional de cada marca

Gordon *et al.* (1993) e Hutton (1997) verificaram, nas suas pesquisas sobre *brand equity* em contextos organizacionais, benefícios generalizados na existência de marcas *business to business*.

Gordon *et al.* (1993) verificaram a existência de *brand equity* no mercado B2B no setor elétrico constatando que a fidelidade à marca é sinónimo de fidelidade à organização, nessa categoria de produto, e que a fidelidade ao distribuidor é tão importante como a fidelidade ao fabricante.

Hutton (1997) definiu *brand equity* como a predisposição do comprador industrial para pagar um preço prémio por uma marca favorável, em comparação com um genérico ou uma marca desconhecida. Esta condição favorável verifica-se igualmente na predisposição para a compra de outros produtos da mesma marca, ou para a sua prescrição junto a pares. No entanto, Hutton (1997) verificou ainda, nas suas pesquisas no mercado de equipamentos de escritório, que esta importância da marca não se verifica em todos os compradores ou em todas as situações de compras. A valorização da marca ocorre quando o potencial de falha do produto implica problemas sérios para a

organização ou para o comprador, o produto é complexo ou requer serviços de suporte significativos, ou ainda, numa situação de compra que apresente restrições de tempo ou de recursos.

Anderson e Narus (2007) definem *brand equity* no mercado B2B como a captura de valor de uma marca. Esta captura de valor manifesta-se em vários tipos de respostas dos clientes como é exemplo a predisposição para experimentar um produto novo, o menor tempo necessário para a concretização de uma venda, a maior probabilidade de compra de um produto, a disponibilidade para aumentar as compras de um fornecedor, a predisposição para pagar um preço prémio, a menor sensibilidade ao aumento de preço de um produto e o menor incentivo para experimentar uma oferta competitiva.

Mudambi *et al.* (1997) referem que a estratégia de marca para mercados de consumo não é diretamente transferível para os mercados industriais, considerando que esta não leva em linha de conta a relação comprador-fornecedor e a segmentação industrial. Para a aplicação de estratégias de marca a mercados organizacionais, é necessária uma melhor compreensão das condições que afetam a sensibilidade do comprador ou do utilizador de bens e serviços industriais. É também necessária uma melhor acuidade nos instrumentos de medida dos atributos-chave da marca.

Minett (2002) sugere que o marketing deve evoluir ao ponto de requerer um paradigma único para o mercado *business to business*. Para esse investigador, o paradigma do mercado organizacional é diametralmente oposto ao do mercado de consumo, o que decorre das próprias características do mercado organizacional. No mercado *business to business*, o foco é um acordo consensual com base nas necessidades, enquanto que no mercado de consumo a preocupação é com o desejo e estilo de vida aspiracional dos indivíduos.

De Chernatony e McDonald (1998, p. 20) propõem, no entanto, uma definição para uma marca de sucesso que caminha na aplicação da marca aos dois mercados, isto é, que se aplica aos mercados de consumo e organizacional: “Uma marca de sucesso identifica um produto, serviço, pessoa ou espaço com um argumento tal que o comprador ou a

pessoa relevante percebe um acréscimo único de valor que se aproxima efetivamente da necessidade. Mais ainda, o seu sucesso resulta da capacidade de sustentar este valor face aos competidores”.

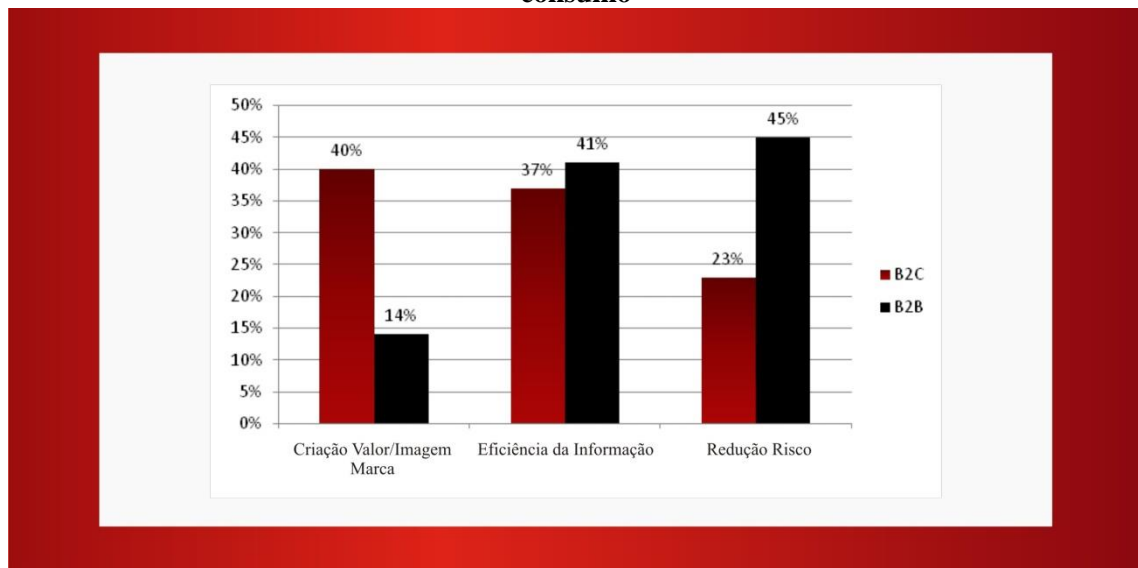
O interesse dessa definição reside no facto de capturar a essência da vantagem de ter uma marca em ambientes de consumo ou *business to business*. Especificamente, esse acréscimo e sustentação de valor para os consumidores ou compradores organizacionais implica a ideia de processo contínuo no tempo, ou seja, do estabelecimento de um relacionamento, tendência já discutida no capítulo anterior.

De acordo com Kotler e Pfoertsch (2006), qualquer que seja a definição adotada de *brand equity*, os *drives* que devem ser considerados para tangibilizar a sua existência são a qualidade percebida, a notoriedade, as associações e a fidelidade à marca. Na verdade, podemos constatar que se trata dos mesmos *drives* considerados no *brand equity* em mercados de consumo.

Ainda para Kotler e Pfoertsch (2006), a marca no mercado *business to business* serve exatamente o mesmo propósito que a marca no mercado de consumo: facilitar a identificação dos produtos, serviços, negócios e diferenciá-los dos concorrentes. Neste sentido, a marca comunica os valores e benefícios (garantias de qualidade, origem do produto, performance) mas apresenta outras funções relevantes como: (a) reduzir o risco do processo de compra, (b) aumentar a eficiência do processo de comunicação e (C) projetar valor através da sua imagem de marca.

A McKinsey juntamente com a Marketing Centrum Muenster – MCM – instituto de pesquisa alemão (in Kotler e Pfoertsch, 2007), realizaram uma investigação para avaliar a relevância da marca no mercado *business to business* alemão, cujos resultados estão esquematizados na (Figura 3.2).

Figura 3.2: Relevância das funções da marca em mercados *business to business* e de consumo



Fonte: Kloter e Pfoertsch (2006, pp. 47)

Parece interessante constatar, a partir desta investigação, que ambos os mercados valorizam a função de eficiência no acesso à informação, ocorrendo, no entanto, uma inversão nas funções de redução de risco, mais valorizada pelos mercados *business to business* e de criação de valor/imagem da marca, mais valorizada no mercado de consumo.

Partindo dessas múltiplas argumentações teóricas sobre as diferenças e semelhanças entre os dois mercados e o valor da marca, parece relevante explorar com mais detalhe a essência dessas distinções. Verifica-se, na revisão da literatura, uma certa tendência para se destacarem as mesmas dimensões de análise nas múltiplas investigações relativas às sintonias e divergências nos dois mercados ainda que, por influência de diversas orientações teóricas, as suas etiquetas ou nomes apresentem variações.

Por exemplo Gilliland e Johnston (1997) referem que os dois mercados diferem significativamente naquilo a que chamou de condições de contexto, variáveis psicológicas e variáveis de marketing. Lancaster e Jobber (1994) argumentam que compreender a dinâmica organizacional requer uma análise da estrutura, do processo e do conteúdo da compra.

Tomaremos aqui como referência as etiquetas conceituais de Lancaster e Jobber (1994) para construir o referencial de marca corporativa em mercados *business to business*, tendo como base o contexto e a estrutura do mercado em que se insere, como caminho o processo que se desenvolve nas múltiplas interações que se realizam e, como suporte, o conteúdo e as relações proximais que se estabelecem na definição da marca corporativa.

Esta constitui uma forma de estruturar a revisão da literatura procurando, em cada dimensão identificada, discutir os aspetos relevantes para as marcas corporativas em mercados *business to business*. Estamos conscientes de que as escolhas bibliográficas subsequentes refletem um vizez conceitual com preponderância de um paradigma relacional, já identificado e caracterizado no capítulo anterior.

3.3 A estrutura de mercados *business to business*

Tomamos como ponto de partida, para um melhor entendimento da marca corporativa em mercados organizacionais, uma compreensão do contexto e estrutura deste mercado, evidenciando duas dimensões de análise, uma mais ampla, do contexto externo, que designamos por ambiência e outra, mais proximal, que impacta no dia a dia da organização, aqui identificada como atmosfera.

3.3.1 A ambiência ou contexto externo

Quando procuramos caracterizar a ambiência ou contexto externo podemos pensar na marca corporativa como um embaixador da economia global (Khermouch et al., 2001), na medida em que relaciona a organização com o conjunto dos seus stakeholders, resumizando as suas características fundamentais e as opções estratégicas que apresenta num contexto de escolhas múltiplas.

Do conjunto das três opções estratégicas caracterizadas no capítulo anterior, importa salientar que apenas duas caracterizam uma estratégia de marca corporativa: a monolítica, onde apenas existe a marca organizacional e a endorsed, onde cohabita a marca da organização e a marca de produtos.

São múltiplas as variáveis que podem influenciar o contexto atual. Destacamos, no entanto, duas que têm sofrido significativas evoluções e que merecem uma melhor análise, considerando o propósito do entendimento da relevância de marca em mercados business to business: a globalização dos mercados e a sua hipercompetitividade.

Quando falamos de globalização, falamos de um mercado acessível a todos, qualquer que seja a sua localização no mundo. Este mercado globalizado caracteriza-se por ter melhores condições logísticas capazes de fazer chegar qualquer coisa a qualquer lugar, num tempo ótimo; standardização de normas internacionais que regulamentam o mercado único como um todo; redução de barreiras de entrada proporcionando o aumento do livre comércio; processos de consolidação em vários setores por via de fusões e aquisições ou alianças estratégicas.

O processo de globalização desenvolve, conseqüentemente, a tendência para a internacionalização das organizações, entendendo-se por internacionalização a presença em mais de dois países. Esta abertura a outros países impacta diretamente a opção estratégica por uma marca corporativa considerando que a organização, mesmo quando atua com uma marca monolítica no seu país de origem, terá de decidir se atuará noutros mercados com a mesma estratégia de marca única ou se terá outra(s) marca(s).

As opções estratégicas de marca em situações de internacionalização podem ser amplas, podendo ir desde uma marca única transversal a todos os países onde atua, a uma marca por cada país.

Kotler e Pfoertsch (2006) propõem quatro estratégias de marca quando se trata de processo de internacionalização. (a) Uma estratégia que designaram por marca internacional, uma marca única, sustentada numa competência *core* da empresa que a diferencia de todas as outras que se pretende privilegiar independentemente dos custos que possam estar associados. (b) Uma segunda estratégia designada por marca global, que mantém a essência de marca única, mas cuja opção está associada a economias de escala. (c) Uma terceira estratégia, a chamada marca transnacional onde ocorrem novas

marca ajustadas às características culturais dos países onde atua. (d) Por fim, uma estratégia de marca multidoméstica, customizada para cada mercado ou região que, muitas vezes, ocorre por força de condições legais. Interessante referir que esta proposta de classificação, como os próprios autores referem, é mais conceitual considerando que, na prática, se encontram muitas estratégias híbridas.

Este fenómeno da globalização promove uma hipercompetitividade que se caracteriza por aspetos como a constante entrada de novas tecnologias que reduzem o ciclo de vida dos produtos atuais, a existência de consumidores cada vez mais educados e com preferências cada vez mais fragmentadas e a invenção de novos modelos de negócio que levam a um desequilíbrio permanente do mercado.

Como referem Kotler e Pfoertsch (2006), estes fenómenos da globalização e hipercompetitividade impactam, de igual forma, os mercados de consumo e *business to business*, o que justifica a emergência de marcas em ambos os mercados. Destacam ainda, como consequência destes fenómenos, (a) a proliferação de produtos e serviços similares; (b) o aumento da complexidade dos mercados e (c) o incrível aumento da pressão dos preços.

(a) A proliferação de produtos similares põe em causa o processo de diferenciação técnica/funcional abrindo espaço à procura de fornecedores mais fiáveis o que se tangibiliza numa marca conhecida. Por exemplo, a IBM nem sempre tem produtos tecnicamente mais diferenciados do que a concorrência, mas a confiabilidade da sua marca deixa-a numa posição de preferência.

(b) O aumento da complexidade do mercado e das opções técnicas, aumenta a dificuldade de processos de escolha consistentes, baseados numa análise das múltiplas variáveis envolvidas. Neste sentido, torna-se relevante a presença de marcas capazes de simplificar a oferta do seu *portfólio* através de um processo de comunicação contínuo com o cliente.

(c) Por último, a pressão dos preços faz com que a funcionalidade dos produtos deixe de ser um fator diferenciador para a prática de um preço prémio. Para potenciar este preço prémio é fundamental a associação de fatores intangíveis ao produto/serviços o que se concretiza numa imagem de marca.

Além dos fenómenos da globalização e hipercompetitividade que reforçam e dão sentido ao desenvolvimento de marcas corporativas, acreditamos que a crescente preocupação da sociedade com as questões da sustentabilidade e responsabilidade social reforçam a tendência dos diversos *stakeholders* pelo conhecimento de marca corporativa, mais do que pela marca do produto. Como refere o CEO da P&G “os consumidores agora querem saber mais sobre a empresa não apenas sobre seus produtos” (in Keller, 2001).

3.3.2 Características da atmosfera do mercado organizacional

Com um ambiente extremamente competitivo e global, como podemos caracterizar a atmosfera do mercado organizacional? Encontram-se na literatura múltiplas pesquisas que procuram caracterizar e melhor entender essa atmosfera do mercado *business to business*, na maioria das vezes, através da sua diferenciação com o mercado de consumo.

De acordo com Webster (1991), a principal diferença entre os dois mercados está na maior proximidade e interdependência do mercado *business to business* com o cliente, o que confere um maior nível de complexidade.

Webster (1991) identificou quatro dimensões que atribuem ao mercado *business to business* um caráter único:

- (a) Interdependência funcional, pressupondo-se uma forte proximidade e dependência entre as funções de marketing e as restantes funções organizacionais nos processos de decisão.

- (b) Complexidade do produto, no sentido de que o produto traduz um conjunto de relacionamentos económicos, técnicos e pessoais entre a entidade compradora e vendedora que devem ser considerados na conceção, desenvolvimento e sua apresentação.
- (c) Interdependência comprador-vendedor que é, muitas vezes, assegurada por relações de parceria que visam um relacionamento global e não episódico, agregando ao fornecimento do produto/serviço outros suportes, como manutenção, desenvolvimento, gestão de entregas, créditos (...) abrindo portas a um novo posicionamento do produto para além da *commodity*. Uma questão que emerge quando falamos dos mercados *business to business* é a característica dos seus produtos/serviços na sua maioria identificados como *commodities*.
- (d) Complexidade do processo de compra, que deriva de um conjunto elevado de fatores que devem ser ponderados, como questões económicas, técnicas, relacionais, ambientais (...) associados a todos os formalismos organizacionais.

Heide e Weiss (1995) estudam os fatores que afetam a inclusão de marcas corporativas no cenário de compras organizacionais e identificaram os seguintes fatores como relevantes: (a) a incerteza do comprador (por mudanças na compra ou falta de experiência); (b) alteração potencial de custos; (c) os centros de compras (formalização ou centralização); (d) as variáveis da situação de compra (importância da compra); (e) a atitude favorável do vendedor. Alguns desses fatores já foram discutidos a propósito da sensibilidade e dos impactos dos riscos percebidos.

Para Dwyer e Tanner (1999), as diferenças mais citadas na literatura entre os mercados de consumo e organizacional têm-se situado no âmbito: (a) da natureza do mercado, (b) do tipo da procura, (c) da existência de um relacionamento entre vendedor e comprador e (d) das características e dinâmica do comportamento de compra.

Webster e Keller (2004) estabelecem uma proposição sobre a importância do valor da marca para os mercados *business to business*, referindo que esta depende da

complexidade do problema da procura, do escopo e tamanho do centro de compras e do tempo disponível para essa compra.

Mais recentemente, Kotler e Pfoertsch (2006) verificaram igualmente particularidades no mercado business to business que o diferenciam do mercado de consumo, de entre as quais se destacam: (a) a natureza e complexidade da compra, sendo habitualmente necessários peritos para pensar em soluções personalizadas capazes de entregarem sistemas mais complexos; (b) a natureza e diversidade da procura, que resulta de uma procura derivada integrada numa cadeia de valor que depende da procura de um produto final pelo consumidor; (c) o pequeno número de compradores com múltiplas pessoas envolvidas no processo de compra; (d) um elevado turnover de cada comprador; e (e) o estabelecimento de relações de proximidade e de longa duração entre o comprador e o vendedor.

Algumas pesquisas focam especialmente o processo de compra organizacional e apresentam como variáveis relevantes (a) a novidade da compra, (b) a complexidade da situação de compra e (c) as centrais de compra organizacional (Johnston e Bonoma, 1981).

(a) A novidade da compra refere-se à falta de experiência individual na organização com compras semelhantes, esperando-se que a novidade de uma compra afete o nível de risco percebido pelo comprador (McQuiston, 1989). Em contextos de consumo, a teoria da escolha dinâmica de marcas (Heilman *et al.*, 2000) demonstra que, à medida que o consumidor adquire experiência em determinadas categorias de produtos, tende a estar mais disponível para escolher marcas menos conhecidas e, com isso, aumentar o risco do processo de compra. No entanto, como referimos no capítulo anterior, em compras de alto risco percebido, a sensibilidade à marca aumenta. Já em contextos organizacionais, Heide e Weiss (1995) sugerem que os compradores com mais experiência tendem a escolher marcas conhecidas da memória organizacional. Verifica-se uma aparente discrepância entre o comportamento de compra em mercados de consumo e organizacionais, ainda que necessite de um aprofundamento de estudos

nesse âmbito, considerando que essa diferença pode estar associada ao alto risco percebido de uma compra organizacional.

(b) em relação à complexidade das compras industriais destacam-se a complexidade do produto e a complexidade da compra.

Por complexidade do produto entende-se o grau em que a sofisticação e a especificidade do produto vai ao encontro das especificações do comprador. Valla (1982) sugere que podem ser usadas três categorias de produto que ajudam a explicar a variação do risco percebido na situação de compra: produtos banais, produtos importantes para o processo produtivo e produtos estratégicos. Considerando a importância da maioria das compras organizacionais, espera-se que os compradores industriais difiram dos consumidores finais no grau de envolvimento e na frequência das compras de produtos importantes para o processo produtivo e produtos estratégicos. De facto, no contexto organizacional, os produtos tendem a ser tecnologicamente mais avançados do que no mercado de consumo. O comprador está mais preocupado com a funcionalidade do produto, que tende a seguir uma tendência linear com evoluções tecnológicas.

Por complexidade da compra entende-se a quantidade de informação organizacional necessária para fazer uma acurada avaliação do produto. Estudos demonstram que a complexidade da situação de compra leva a um aumento da incerteza dos membros dos centros de compra (McQuiston, 1989). Bendixen *et al.* (2003) salientam que a marca parece ser mais relevante em situações de compras complexas.

(c) Os centros de compra podem ter representantes de diferentes áreas funcionais, cada qual com diferentes necessidades. O facto de, no processo de decisão de compra organizacional, estar envolvido um leque de decisores e não apenas um, aumenta igualmente a complexidade do processo. O vendedor deve estar consciente de toda essa diversidade de interesses e procurar agregar à marca todo esse conjunto de significados individuais, o que aumenta a sua complexidade.

Webster e Keller (2004) referem ainda que o papel das marcas industriais varia em função das restrições de tempo da situação de compra. Sheth (1973) argumenta que a pressão do tempo pode limitar o vendedor a construir uma marca atrativa. Hutton (1997) levanta a hipótese de que os compradores organizacionais optam por marcas estabelecidas quando enfrentam restrições de tempo que impedem ou limitam uma adequada avaliação das alternativas de produto e serviço.

No quadro 3.1, procura-se sistematizar as variáveis identificadas na literatura para caracterizar a atmosfera do mercado organizacional. Utilizando as designações propostas por Johnston e Lewin (1994) e de uma forma mais genérica, podemos afirmar que na atmosfera do mercado organizacional, impactam variáveis relacionadas com as características do produto, da própria empresa e da relação entre indivíduos.

Quadro 3.1: Análise comparativa das variáveis que caracterizam a atmosfera de mercado organizacional

JOHNSTON E LEWIN (1994)	JOHNSTON E BONOMA (1981)	WEBSTER (1991)	HEIDE E WEISS (1995)	DWYER E TANNER (1999)	WEBSTER E KELLER (2004)	KOTLER E PFOERTSCH (2006)
Produto					complexidade do problema de procura	
				tipo de procura		diversidade da compra (procura derivada)
		complexidade do produto				
			alteração de custos			
Empresa	novidade da compra					
	complexidade da situação de compra	complexidade do processo de compra	situação de compra	dinâmica comportamento de compra		natureza e complexidade da compra
	centrais de compra		centros de compra		escopo e centro de compras	
		Interdependência funcional				
				natureza do mercado		pequeno número de compradores
Indivíduo					tempo disponível	
		Interdependência comprador vendedor		relação comprador vendedor		relações comprador vendedor
			incerteza do comprador			
			atitude favorável do vendedor			
						elevado <i>turnover</i> de indivíduos

Fonte: esquema do autor

Com base nos resultados sistematizados podemos constatar que a atmosfera do mercado organizacional apresenta especificidades em relação ao mercado de consumo que lhe conferem um caráter único. Aparentemente não se verifica um consenso entre os investigadores sobre quais são as variáveis que interagem no contexto organizacional, mas numa análise mais detalhada dos seus argumentos parece, por vezes, que as diferenças identificadas estão mais associadas às etiquetas conceptuais do que ao efetivo significado dessas diferenças.

A literatura parece, no entanto, destacar as variáveis que impactam a situação de compra e a problemática dos centros de compra, facto que acreditamos não ser alheio ao volume considerável de literatura sobre o comportamento de comprar organizacional. Surge ainda outra variável com particular destaque, a relação que se estabelece entre o comprador e vendedor, esta mais alinhada com as recentes investigações sob a égide do paradigma relacional.

3.3.3 *Marketing organizacional*

Conscientes destas especificidades do mercado organizacional e das variáveis que se destacam na sua atmosfera, parece relevante explorar o que a literatura de marketing *business to business* tem investigado. Apresentamos primeiro um esclarecimento em relação às múltiplas expressões que encontramos neste domínio como marketing organizacional, marketing *business to business* e o marketing industrial.

Temos adotado a expressão marca corporativa em mercados organizacionais e, no mesmo sentido, adoptamos a expressão marketing organizacional. Conforme esquematizado no Quadro 3.2, existem diferenças nos três domínios identificados, que parecem refletir estratégias direcionadas para diferentes categorias organizacionais, conforme referiu Gross *et al.* (1993).

Quadro 3.2: Diferentes concepções de marketing



Fonte: Esquema do autor.

O marketing organizacional, sendo o mais abrangente, refere-se às transações entre todos os tipos de organizações, enquanto o marketing *business to business* se refere àquelas que ocorrem entre organizações privadas com fins lucrativos. O marketing industrial é uma designação que tem entrado em desuso, referindo-se apenas a empresas privadas com fins lucrativos de carácter produtivo (Gross *et al.*, 1993).

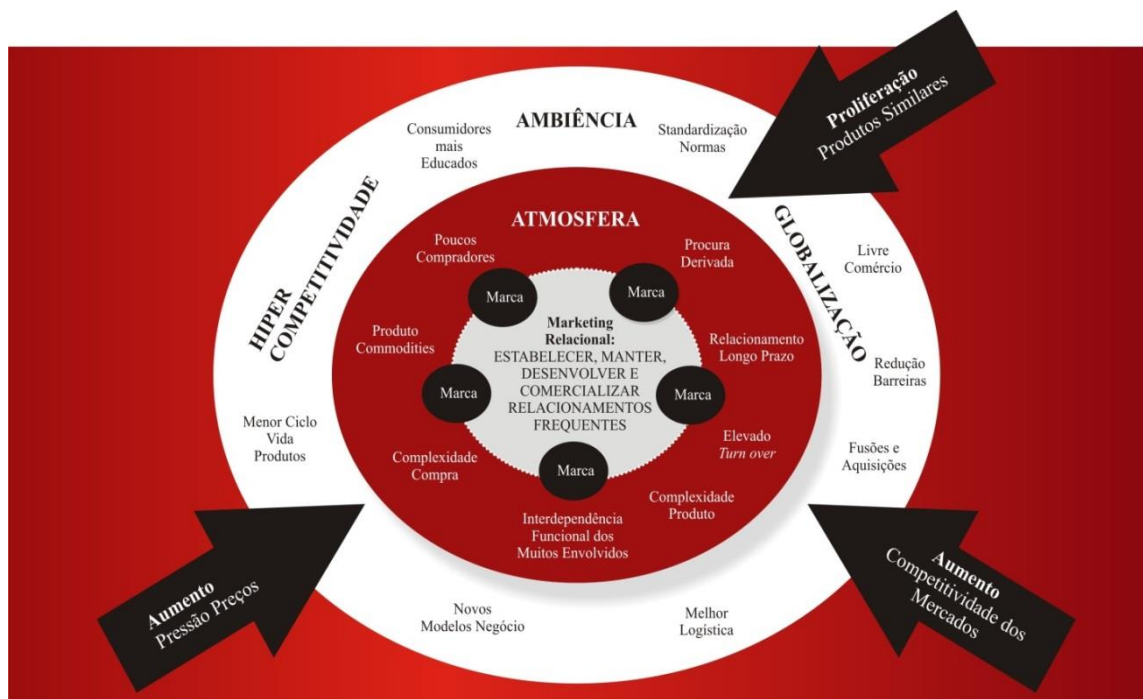
Caracterizado o âmbito do marketing organizacional e voltando para o foco da atmosfera do mercado, verificamos que mais do que manipular variáveis do marketing *mix*, o marketing organizacional defende que as organizações têm o papel de proporcionar o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de relacionamentos, o que nos coloca no que designámos anteriormente por paradigma relacional e nos situa na dimensão do indivíduo.

Como corrobora Gronroos (1990a), a visão tradicional de marketing, que entendemos emergir do paradigma neoclássico, não se adapta à realidade atual, em que o estabelecimento de relacionamentos a jusante e a montante da empresa se tornam uma medida crítica para assegurar o sucesso organizacional. A prática tradicional do *marketing mix* pode e deve existir, salvaguardadas as necessárias adaptações para a lógica de mercado organizacional. No entanto, a consolidação da marca corporativa deve apoiar-se nas estratégias de marketing organizacional caminhando no sentido de coordenar a atuação da empresa como um todo para um efetivo foco no cliente, o que abre a porta ao chamado marketing relacional.

Para Gronroos (1990b), o propósito do marketing relacional é estabelecer, manter, desenvolver e comercializar relacionamentos frequentes com os clientes, o que ocorre através da troca mútua e do cumprimento de promessas. De acordo com Payne *et al.* (1998), o marketing relacional apresenta um conjunto de características-chave, como: (a) ter foco no relacionamento; (b) maximizar o valor estratégico do cliente; (c) estabelecer relacionamentos substanciais com diferentes mercados-chave (clientes, fornecedores, fontes de referência, mercados de influência, mercado de recrutamento,...) e (d) ter forte coerência entre as ações de marketing e o produto/serviço efetivamente entregue ao cliente.

Assim como no capítulo 2, a evolução das investigações em marca corporativa no mercado organizacional caminha no sentido do relacionamento comprador-vendedor conforme procuramos sistematizar na Figura 3.3, numa espécie de um grande quadro resumo das ponderações apresentadas na dimensão estrutura do mercado.

Figura 3.3: Variáveis que impactam a dimensão estrutura do mercado organizacional



Fonte: esquema do autor

Parece-nos interessante explorar a ênfase do paradigma relacional, na abordagem de interação e redes industriais discutidas pelo grupo de pesquisadores do IMP (*Industrial Marketing and Purchasing Group*), que tangibiliza e dá sentido à proposta do marketing relacional. Essa abordagem será aprofundada na sequência do que designamos por processo de relacionamento.

3.4 O processo de relacionamento

O paradigma relacional em mercados organizacionais surge da abordagem de interação e redes industriais desenvolvidas a partir dos anos 70 por uma rede internacional de investigadores que estudam os fenómenos de marketing *business to business* numa visão relacional. Alguns dos seus trabalhos são hoje referência na área, como os textos de Häkansson (1982), Matsson (1985, 2004), Ford (1990), Axelsson e Easton (1992) e Häkansson e Snehota (1995, 2000); Ford, Häkansson e Snehota (2002, 2003); Ford e Häkansson (2006a, 2006b).

Os pesquisadores do IMP têm vindo a questionar a visão tradicional de relacionamento cliente-fornecedor em mercados *business to business* em duas questões essenciais – o modelo e o processo de negócio. Ford e Häkansson (2006a, 2006b) referem a esse propósito:

- (a) Contrapõe-se à ideia tradicional de que o modelo de negócios é constituído por empresas capazes de construir a sua estratégia de forma mais ou menos independente; a ideia de que esse modelo é constituído por uma rede de relacionamento de empresas, individualmente significativas, mas interdependentes e interconectadas.
- (b) Contrapõe-se à ideia tradicional de que o processo de negócio com clientes, fornecedores e concorrentes, decorre da ação de empresas independentes que procuram gerar efeitos sobre o grupo como um todo; a ideia de que o processo de negócio é interativo e decorre dos relacionamentos entre todos os diversos atores, reconhecidos individualmente, mas interdependentes.

O negócio é, assim, entendido como um processo de interação dinâmico, focado em transações constantes e duradouras, que geram relacionamentos em rede. Para compreender uma transação, é necessário conhecer os relacionamentos, o que necessariamente implica conhecer a rede de que fazem parte e as suas interações (Easton, 1992; Ford, 2002).

Falamos aqui de *interação* e *relacionamento*, pelo que parece relevante clarificar o seu entendimento. Um relacionamento desenvolve-se ao longo do tempo como resultado de uma série de episódios de interação (Ford *et al.*, 1998), a qual corresponde apenas a um episódio da relação global (Ford, 1980; Håkansson e Snehota, 1995), um momento presente do comportamento interorganizacional. Neste sentido, como refere Blois (1972), a interação entre duas empresas, ao longo do tempo, cria uma espécie de quase organização, à qual se pode chamar relacionamento. Esta relação não é, no entanto, uma coleção de transações independentes e isoladas, mas resultado de ações-reações das empresas em processos de negociação complexos (Ford *et al.*, 1998).

O conceito de relacionamento afasta o modelo de transação tradicional, na medida em que já não falamos de trocas discretas e independentes, mas de relacionamento com uma história e um futuro, devendo como tal as transações serem analisadas nos contextos que lhe dão origem. Os relacionamentos desenvolvem-se de forma orgânica e contínua em processos dinâmicos e complexos, em que coexistem a estabilidade e a mudança (Håkansson e Snehota, 1995; Turnbull *et al.*, 1996).

Esta é uma visão *Gestaltiana* que defende a ideia de que o todo é mais do que a soma de todas as partes, pressupõe que cada interação no contexto apresenta uma realidade mais complexa do que quando analisada isoladamente.

Essa visão mais sistémica introduzida pelo IMP, propondo uma melhor compreensão do contexto interorganizacional em que ocorrem as interações entre as empresas, segue a modernidade científica, focada na ciência da conexão. Na verdade, como refere Bohm (1991, in Senge *et al.* 2004), muitos dos problemas da falta de compreensão do mundo e

das organizações residem na fragmentação do modo de se pensar e olhar a realidade, o que promove uma falsa visão, separando-se o que está estritamente ligado.

Neste sentido, parece interessante refletir que a sobrevivência da empresa e da sua marca corporativa passa necessariamente pela análise do todo, que se baseia na dinâmica dos relacionamentos que estabelece, ou seja, uma empresa existe e evolui pela força dos seus relacionamentos. Em cada relacionamento é produzido algo que nenhuma das partes consegue produzir de forma isolada e, mais do que isso, não é facilmente copiado por terceiros (Ford *et al.*, 2003).

As relações que se estabelecem pressupõem cedências entre as partes com perda dos graus de liberdade das empresas (Håkansson e Snehota, 1998). Essas relações de longo prazo entre empresas, que formam laços entre si e têm dependência mútua, constituem as designadas *redes industriais* – metáfora que descreve um grande número de empresas conectadas (Ford e Håkansson, 2006a). Compreender a rede implica uma análise do todo, das empresas que a constituem e das suas relações diretas e indiretas.

No seio dos estudos desenvolvidos pelo IMP procurou-se uma melhor compreensão das redes industriais, destacando-se dois modelos que procuraremos aqui melhor compreender: o Modelo de Interação e o Modelo de Redes Industriais. O primeiro aborda a interação fornecedor-cliente e o papel ativo de ambos nessa interação (Håkansson, 1982; Turnbull e Valla, 1986); o segundo, mais complexo, analisa não apenas a relação diádica fornecedor-cliente, mas igualmente a teia de relações diretas e indiretas que influenciam a forma como estas interagem entre si (Håkansson e Johansson, 1992; Johansson e Matsson, 1988).

3.4.1 Modelo de interação

O modelo de interação surge, como referimos, em oposição a estudos focados na análise de transações discretas entre empresas, as quais eram inicialmente consideradas suficientes para um processo de tomada de decisão, que se entendia como totalmente autónomo.

Este modelo encara a interação como uma atividade fundamental da empresa, que tem impacto sobre as interações subsequentes, quer na relação diádica, quer na relação com terceiros e, como tal, descreve um processo contínuo. Surge nos anos 80 (Häkansson, 1982; Turnbull e Valla, 1986) e, apesar de todas as evoluções tecnológicas que têm ocorrido nos processos de transação e comunicação, investigações têm comprovado que as empresas continuam a desenvolver e apostar em processos de interação (Leek *et al.* 2000).

Segundo Häkansson (1982), esse modelo de interação sustenta-se em quatro pilares essenciais:

- (a) os clientes e fornecedores como participantes ativos do mercado, procurando parceiros para construir uma relação, de preferência com potencial para manipular ou controlar;
- (b) a relação dinâmica, que se perspectiva de longo prazo e sustenta-se num padrão complexo de interações;
- (c) os diferentes papéis adotados por força dos relacionamentos, o que implica ajustes e adaptações entre as partes;
- (d) o porte das transações que, sendo de grande dimensão, podem dar origem à construção de uma relação, com base numa só interação.

O modelo de interação do IMP, apresentado no Quadro 3.3, identifica quatro grupos de variáveis relevantes – o processo de interação, os participantes, a atmosfera de interação e o ambiente geral da interação – que procuraremos aqui genericamente caracterizar.

Quadro 3.3: Modelo de interação do IMP



Fonte: Adaptado de Häkansson (1982, pp. 32)

A primeira variável do modelo, relativa ao processo de interação, procura identificar e analisar os fenómenos episódicos (de curto prazo), em função da complexidade dos problemas que lhe são inerentes e os fenómenos de relacionamento (de longo prazo), em função da extensão e número de episódios associados.

Neste processo de interação é igualmente considerada a análise de questões relacionadas com os conteúdos das trocas ocorridas entre os participantes (produtos/serviços, informação financeiras e sociais, ...) e a forma como estas ocorrem (negociações, contactos interpessoais e adaptações).

Os participantes, sendo outra variável relevante para este modelo, são críticos para um adequado processo de interação. O modelo sugere um entendimento do conceito de participantes em duas dimensões de análise, as organizações em si e as pessoas que as constituem. No entanto, devemos ter um olhar especial para a análise destes últimos na medida em que ditam, de forma inequívoca, a dinâmica da interação entre as organizações.

O conceito de atmosfera da interação pretende caracterizar o ambiente directo da interação nas suas dimensões psico e socioculturais (Proença, 1998). Já o conceito de ambiente geral da interação surge do entendimento de que a interação entre empresas tem de ser considerada mergulhada num ambiente externo, num contexto mais alargado, sofrendo influência de determinantes, como a estrutura de mercado, o seu dinamismo, os efeitos da internacionalização, da posição da cadeia industrial e/ou do sistema social associado. De referir que discutimos anteriormente a dimensão - estrutura do mercado - considerando já estes dois limites do cenário caracterizados por Proença (1998).

Mais recentemente, Ford e Häkansson (2006a) identificam cinco outros elementos críticos para o melhor entendimento do processo interativo, que são: (a) o tempo em que o processo ocorre; (b) a interdependência entre os seus atores; (c) a relatividade dos fenómenos considerando a sua leitura por diferentes interlocutores; (d) a articulação da interação para além das intenções das partes; (e) a consequente subjetividade do processo decorrente, quer do efeito da experiência/aprendizagem ao longo do tempo, quer dos estereótipos e preconceitos existentes ou característicos de cada indústria. Estes são elementos relevantes, mas complexos, que necessitam de estudos mais aprofundados para a sua melhor compreensão.

3.4.2 Modelo de redes industriais

O Modelo de Redes Industriais tem como premissa a ideia de que as empresas estão envolvidas em redes de relacionamentos industriais (Häkansson e Johansson, 1992; Johansson e Matsson, 1988) e tem como objetivos:

- (a) uma análise integrada da estabilidade e do desenvolvimento de um contexto industrial, considerando-se a estabilidade como um elemento crítico para que ocorra desenvolvimento industrial;
- (b) o estudo dos atores ou grupos de atores no desenvolvimento do processo industrial, considerando os pressuposto de estabilidade e desenvolvimento.

As variáveis que constituem o modelo (Figura 3.4) são fundamentalmente três: os atores, os recursos e as atividades, que se relacionam de forma interdependente no seio de uma estrutura viva e global, que é a rede (Häkansson e Johansson, 1992).

Figura 3.4: Modelo de redes industriais



Fonte: Häkansson e Johansson (1992, pp. 224)

A rede de atores é um elemento central desse modelo, estando aqui incluídos os indivíduos, os grupos de indivíduos, as empresas ou parte delas. Os atores desenvolvem e controlam as atividades, determinando quais devem ser realizadas, como o devem ser e com que recursos (Häkansson e Johansson, 1992). Esse controle pode ser direto (proprietário) ou indireto, isto é, através dos relacionamentos que desenvolvem com os outros atores.

O controlo indireto, exercido pelos diferentes atores, é assim crítico para uma posição mais ou menos relevante na rede, pressupondo-se que ele não é igualmente distribuído pelos interlocutores de uma rede e que o controlo de um ator é conseguido por via da perda do controlo de outros.

Neste sentido, numa rede observam-se conflitos de interesses resultantes das constantes tentativas de posse de controlo dos seus atores que, como vimos é determinante para a sua posição. Esta posição na rede tem uma importância crítica, uma vez que influencia o desenvolvimento de relacionamentos futuros e a definição das ações estratégicas de

cada ator (Matsson, 1985, 1987; Johansson e Matsson, 1992). Essa relevância decorre do pressuposto de que, associado a um maior controlo, existe uma maior capacidade de influência dos outros atores (Gadde *et al.*, 2003).

Por atividades devemos entender as ações que ocorrem entre diversos atores que combinam, desenvolvem, trocam e criam recursos a partir de outros recursos (Häkansson e Johansson, 1992). Essas atividades podem ser tanto de transformação (produção), controlada por um dos atores, como de transferência, envolvendo mais do que um ator. As atividades de transferência ligam as atividades de transformação, transitando o controlo proprietário dos recursos de uns para outros atores.

Nesse contexto, o desempenho de cada ator depende das suas atividades internas (de transformação) e das ligações decorrentes das atividades de transferência. Essa situação torna complexa a vivência de cada ator, na medida em que este não depende só da sua vontade e capacidade, mas necessita de encontrar os parceiros que completem o seu ciclo, dentro de uma agenda comum (Ford *et al.*, 1998).

As atividades constituem, portanto, uma rede de transações interdependentes ligadas por elos (Gadde e Snehota, 2000), cujo encadeamento ao longo do tempo gera o estabelecimento de padrões e rotinas (Häkansson e Snehota, 1989). As atividades ocorrem de forma dinâmica no tempo, incutindo à rede industrial um carácter de permanente mudança.

Os recursos são os meios através dos quais são desenvolvidas as atividades de transformação e transferência. Tais recursos têm como características serem:

- (a) interdependentes, na medida em que o resultado da utilização de um está dependente da forma como outros são utilizados;
- (b) heterogéneos, na medida em que podem ser combinados de múltiplas formas.

É interessante referir, no que diz respeito ao conceito de heterogeneidade que, para além do desempenho ser superior quando os recursos são utilizados de forma combinada, essa combinação possibilita a geração de novos conhecimentos e, com isso, novas formas de utilização dos recursos (Häkansson e Johansson, 1992).

Caracterizado o modelo de redes industriais, torna-se, pois, relevante melhor compreender o conceito de rede.

3.4.3 A abordagem de redes industriais

Uma rede é constituída pelos laços entre atores, elos entre atividades e ligações entre recursos, que estabelecem a substância dos relacionamentos, reforçando a premissa da conectividade, em que nenhum negócio é entendido como uma ilha isolada (Häkansson e Johansson, 1992; Häkansson e Snehota, 1995, 2002, 2003 e *Ford et al.*, 2003).

Johansson e Matsson (1992) definem a rede industrial agrupando os atores, atividade e recursos em dois níveis: (a) o sistema produtivo, que reúne as actividades e recursos, e (b) a estrutura de governo, composta pelos relacionamentos entre os atores.

Uma rede pressupõe uma teia de relações múltiplas, diretas (diádicas cliente - fornecedor) e indiretas, em que os movimentos dos diferentes atores influenciam e são influenciados pelos movimentos de outros. Para Ritter (2000), uma rede pode ser vista como um conjunto de nodos (empresas) e conexões (relacionamentos), que não têm um centro e fronteiras claras.

Na rede industrial, as empresas são assim consideradas entidades incompletas, na medida em que dependem dos recursos e competências de outras, às quais acedem por via dos relacionamentos que estabelecem (*Ford et al.*, 2003). Os atores dessas redes industriais estão envolvidos no processo económico de conversão de recursos em produto acabado ou serviços para consumo e utilização.

Segundo Araújo e Easton (1996), a estrutura da rede resulta do envolvimento e do investimento ao longo do tempo dos seus atores, o que depende: (a) das teorias sobre a rede que cada um desenvolve, (b) do seu posicionamento na rede e (c) das suas definições estratégicas. Neste sentido, parece-nos relevante aqui analisar com mais detalhe cada um desses fatores que interferem na dinâmica e evolução da rede.

(a) As teorias sobre a rede

As teorias de rede reflectem a visão e intenção de cada ator na rede, as suas crenças sobre a estrutura, processos e desenvolvimento. As teorias que se constroem permitem melhor compreender e agir na rede, o que determina a ação estratégica dos atores de cada uma (Matsson, 2002).

Considerando o enquadramento conceptual de cada ator e o conseqüente carácter subjetivo das suas interpretações, podemos imaginar a multiplicidade de teorias existentes sobre a rede, no limite de uma por ator nela envolvido. Segundo Ford *et al.* (2003) as interpretações dependem das memórias e experiências passadas dos seus atores, das suas expectativas futuras, dos seus relacionamentos, das posições que possuem e do seu conhecimento da rede.

Essa diversidade ocorre, quer em atores organizacionais, quer em atores individuais, pelo que dentro de uma mesma empresa podem coexistir várias imagens da rede e da empresa, tantas quantas as pessoas que nessa empresa colaboram. A compreensão dessa complexidade levou à introdução recente dos conceitos de *network picture* e *network framings*, desenvolvidos por Ford *et al.* (2003) e Henneberg *et al.* (2004).

Por *network picture* devemos entender as teorias de cada ator individual sobre a rede que, envolvido numa questão específica, define de acordo com a sua interpretação quais as características fundamentais para a sua ação e tomada de decisão na rede. *Network framings* são as representações da empresa sobre uma parte da rede, resultando estas do conjunto das interpretações individuais. Estudos são ainda necessários para um melhor entendimento dessa dinâmica da interceção entre as *network picture* e *network framing*.

Parece clara a ideia que defende Brito (2001) de que as teorias de rede de cada ator tendem a influenciar não apenas as suas ações de controlo, mas também podem ser comunicadas a outros atores e influenciar, assim, as respetivas ações.

(b) O posicionamento na rede

O posicionamento na rede determina o papel que cada ator desempenha nela e a forma direta e indireta das suas interações (Wilkinson e Young, 2002). A obtenção e manutenção de um posicionamento relevante, isto é, que aumente o interesse focal da empresa face aos seus parceiros decorre do poder que a empresa detém.

Para Araújo e Easton (1996), o posicionamento é algo ambíguo e fluido, na medida em que está profundamente associado às teorias sobre a rede dos seus atores. No entanto, de acordo com a reflexão já discutida de Johansson e Matsson (1992) sobre a distinção entre sistema produtivo (atividades e recursos) e estrutura de governo (inter-relação entre os atores), o posicionamento pode refletir interações mais objetivas, resultantes do sistema produtivo, e interações mais subjetivas, decorrentes das intenções e interpretações da estrutura de governo.

Em qualquer das situações, esse posicionamento é sempre definido no processo de interação, uma vez que, mesmo que a empresa procure manter o seu posicionamento e os seus relacionamentos diretos não se alterem, a sua posição geral é afetada pelas mudanças que ocorrem noutros locais da rede, nomeadamente nos relacionamentos indiretos. No sentido inverso, a mudança de posição de uma empresa alterará, através de uma cascata de mudanças, a posição de outras empresas na rede (Easton, 1992). Esse entendimento sobre o posicionamento da empresa reforça a importância do caráter estratégico da empresa na rede.

(c) A estratégia no contexto de rede

No contexto de rede, a definição estratégica não se limita à empresa focal, mas resulta e evolui da interação entre empresas. Por esta razão, a estratégia de uma empresa é parcialmente determinada por si e parcialmente determinada pelas suas contrapartes, considerando que esta também depende das ideias e ações que as outras empresas têm para si e da sua relação com a empresa (Ford *et al.* 2003).

A definição estratégica constrói-se para o fortalecimento de um posicionamento, o que se caracteriza pelo esforço de influenciar (preservando ou mudando) a sua posição na rede, sendo isso possível através de ações ao nível dos atores, dos relacionamentos e da rede.

Para Araújo e Easton (1996), a estratégia tem duas dimensões, (a) uma interpretativa, na medida em que as empresas constroem representações da rede com a qual tomam as suas decisões; (b) uma exploratória, considerando que essas representações geram interpretações sobre as ações e seus resultados, no sentido de uma constante revisão e adaptação.

Esse entendimento de que a estratégia é fortemente determinada pela dinâmica dos atores e dos seus relacionamentos reforça uma clara necessidade do conhecimento da estrutura e dos limites da rede para uma adequada definição estratégica.

Alguns autores têm procurado aprofundar essa compreensão da dimensão da rede. Com base numa revisão da literatura, acreditamos ser possível caracterizar três níveis de compreensão da rede: o contexto da rede, o horizonte da rede e o ambiente da rede, conforme ilustra a Figura 3.5.

Figura 3.5: Delimitações de uma rede industrial



Fonte: Esquema do autor

Por contexto da rede podemos entender a rede focal, ou seja, a parcela de rede que o ator conhece e considera relevante, estando nesse contexto incluídos atores com quem mantêm interações diretas e/ou indiretas (Moller e Halinen, 1999).

Horizonte de rede, assim designada por Anderson e Narus (1990), corresponde a um nível intermédio no qual se incluem os atores que uma empresa conhece, mas que não considera relevantes para a sua estratégia. Já o Ambiente de Rede, definido por Holmen e Pederson (2000), caracteriza-se pelos restantes atores que constituem a rede, mas que a empresa focal não conhece.

Os movimentos entre os vários níveis da rede ao longo do tempo são inevitáveis. A capacidade estratégica da empresa depende da sua capacidade de ler e compreender os limites da sua rede e os movimentos estratégicos dos seus pares. Desta forma, pode antecipar as mudanças estratégicas iniciadas por concorrentes, clientes e/ou fornecedores.

Conhecer a rede é, assim, um fator crítico de sucesso dos diferentes atores; no entanto, na literatura atual, encontram-se poucas referências sobre o conhecimento que as

empresas têm dos horizontes da sua rede, o que, por si só, encerra uma crítica aos modelos de redes industriais.

Esta análise do processo de relacionamento organizacional do mercado *business to business* coloca importantes questões para a abordagem de marcas corporativas. Desde logo o desafio de que a organização, ao sumarizar a sua proposta de valor na marca corporativa, deve ter consciência de qual a sua rede industrial (contexto, horizonte e ambiente) e a posição que nela ocupa.

A marca corporativa vai necessariamente tangibilizar, expressar e expor o posicionamento da organização na rede, devendo este ser construído de tal forma que caracterize a efetiva proposta de valor da organização em termos do seu sistema de governo e estrutura produtiva.

Para que isso ocorra de um modo articulado é fundamental existir sintonia entre as teorias da rede individuais, de forma a que o somatório deste *network picture* dê corpo a um todo coerente alinhado ao *network framing* da organização. Esta é uma questão muito relevante que nos remete para o papel fundamental dos atores / colaboradores da organização na coerência da proposta de valor da marca. Se não existir uma clara identidade organizacional, como discutiremos mais adiante, não teremos uma marca corporativa consistente. Neste cenário de rede industrial, as organizações surgem agora conectadas de forma mais ampla e permanente no tempo e no espaço, construindo relacionamentos com passado, presente e futuro, capazes de criar quase organizações.

3.5 Marca *business to business*

Mergulhados no paradigma relacional e no entendimento de um mercado *business to business* estruturado em redes de relacionamento que integram e interligam as organizações num processo de influência mútua, o desafio é agora compreender qual o significado da marca corporativa para os atores deste contexto, no dia a dia das trocas comerciais e dos processos de decisão.

Neste sentido, focaremos a nossa análise nas relações internas e externas que os atores da rede estabelecem e nos *networkpictures* daí resultantes. Entendemos assim, que se encontram subjacentes a esta análise questões relacionadas como: (a) a identidade organizacional ou *networkframing*, (b) a relação comprador-vendedor e (c) a natureza tangível e intangível do processo de decisão.

Esta é uma área de conhecimento que tem despertado um interesse crescente na literatura, mas ainda escassamente explorada. Como refere De Chernatony e Lynch (2004) foram identificados três *gaps* na literatura que precisam de mais investigação, (a) o link entre a comunicação interna e externa dos valores da marca no mercado organizacional; (b) o papel da força de vendas no processo de comunicação dos valores emocionais da marca; (c) o papel da emoção nas compras industriais, que procuraremos explorar na sequência.

3.5.1 Os relacionamentos internos: da identidade organizacional à identidade corporativa

Na literatura sobre marca, é crescente o número de estudos sobre marcas corporativas encontrando-se ainda, no entanto, num patamar embrionário de desenvolvimento. Uma estratégia de marca corporativa refere-se a um processo sistemático de criação e manutenção de uma reputação favorável de uma organização e dos seus elementos constituintes, enviando sinais aos seus *stakeholders* (Blomback, 2005).

Os mercados organizacionais tendem, mais do que os mercados de consumo, a trabalhar o conceito de marca corporativa. A marca corporativa está presente em duas das opções estratégicas que apresentámos no capítulo 1: (a) uma marca corporativa exclusiva (*monolithic identity, corporate dominance, branded house*) e (b) uma marca corporativa que co-habita com a marca de produto (*endorsed strategy, equal dominance, endorsed brand, sub brand*), desempenhando esta um papel de referência, ainda que o grande esforço de marketing continue habitualmente a ser a marca de produto.

A primeira questão que se coloca é se as marcas corporativas fazem sentido no mercado *business to business*. Segundo Kotler e Pfoertsch (2006), uma estratégia de marca corporativa é mais comum em mercados *business to business*, pois permite criar uma imagem que dura no tempo, que integra a visão, os valores, a personalidade, o posicionamento e a imagem da empresa. A marca corporativa sumariza toda a informação em relação a uma organização o que implica um total compromisso da organização com os seus produtos, serviços e ações.

Chernatony e McDonald (1998) referem que os consumidores primeiro escolhem empresas e depois os seus produtos e sintetizam quatro argumentos para a aposta em marcas corporativas: (a) tornar a empresa conhecida e credível para os potenciais compradores; (b) facilitar o relacionamento comprador-vendedor, (c) transferir os benefícios da oferta para o comprador; (d) envolver os sistemas de valores da organização.

A reputação que emerge de uma marca corporativa, constrói-se, sustenta-se e consolida-se a partir da sintonia entre a proposta de valor anunciada pela organização e a efetivamente percebida pelos seus clientes. Mais ainda, no contexto do mercado *business to business* de relacionamentos constantes, a marca corporativa sumariza a coconstrução contínua dessa proposta de valor.

Neste sentido, a proposta de valor da marca corporativa sustenta-se na entrega que a organização está preparada para fazer, o que claramente espelha os valores, o posicionamento e a estratégia dessa empresa. Estes elementos integrados e vivenciados constituem uma identidade organizacional que determina a forma como os atores da rede se comportam. Para que a identidade da marca estabelecida seja efetivamente entregue necessita assim de estar claramente alinhada com a identidade organizacional e os valores que ela incorpora e pratica.

Esta sintonia é hoje explorada na literatura emergindo vários construtos associados ao conceito marca corporativa, como os conceitos de identidade corporativa, identidade organizacional, personalidade corporativa, comunicação corporativa, reputação e

marketing corporativo os quais, apesar das suas especificidades, apresentam zonas de alguma sobreposição conceptual e prática.

Balmer (2009) tem focado a sua investigação em torno desta problemática procurando integrar num único modelo este conjunto de construtos, de forma a construir aquilo a que chama de uma nova gestalt para a organização. Esta pretensão dá corpo à ideia da existência de uma identidade organizacional que procurou tangibilizar no modelo de marketing mix corporativo (conforme Figura 3.6).

Figura 3.6: Marketing mix corporativo



Fonte: Adaptado de Balmer (2009, pp. 557)

Os elementos que constituem a estrela de Balmer emergem progressiva e historicamente nas pesquisas. Para Balmer (2009) o interesse por este domínio começa nos anos 50, inicialmente com uma visão mais telescópica, focada na imagem corporativa e na importância da perceção organizacional, sem uma clara distinção entre o que é emitido pela empresa e percebido pelos *stakeholders*.

Esta visão telescópica, mais ampla, vai sendo progressivamente aprofundada surgindo, na década de 70, um significativo número de pesquisas em torno do conceito identidade

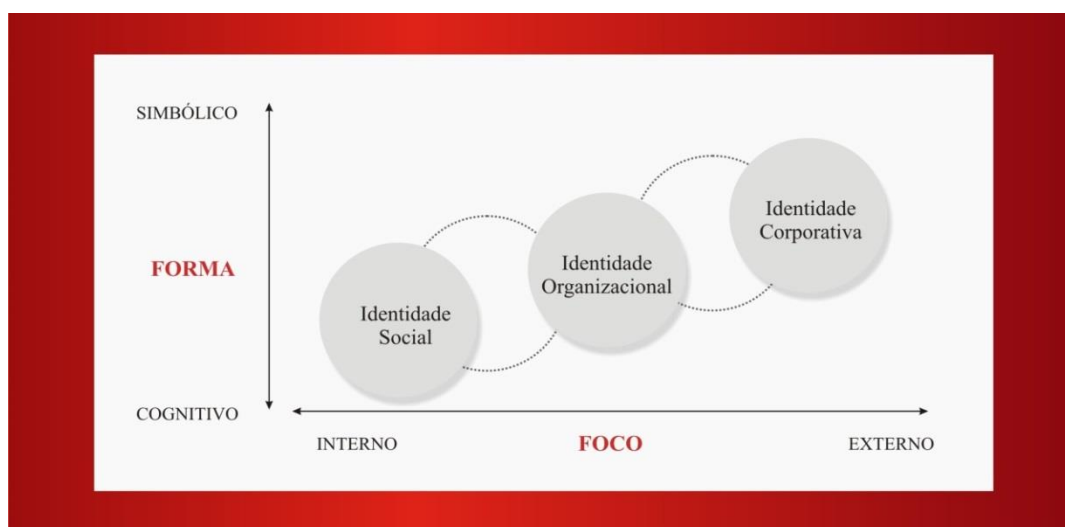
corporativa. Um construto vulnerável que teve múltiplos entendimentos, mas que basicamente se consolidou em duas perspectivas: (a) identidade corporativa como um conjunto de atributos de uma organização e (b) identidade corporativa como uma preocupação organizacional de projetar uma identidade atual e futura sustentada visualmente num manual de identidade corporativa.

Esta duplicidade no entendimento do conceito identidade corporativa não é alheia à proximidade e, por vezes, sobreposição com outros conceitos correlacionados que surgem na década de 90, como identidade social e identidade organizacional, pelo que parece interessante melhor caracterizá-lo.

O conceito identidade é extremamente rico e profundo, vem sendo estudado no âmbito de várias ciências (psicologia social, sociologia, marketing, comunicação e estratégia) e, como tal, apresenta diferentes perspectivas de análise. Encontram-se hoje na literatura quatro diferentes níveis de análise do construto identidade: (a) identidade individual, habitualmente associada ao sentimento de pertença a um ou mais grupos; (b) identidade social, no sentido de uma identidade partilhada por um grupo de pessoas; (c) identidade organizacional, uma identidade social cujo grupo tem a especificidade de ser uma organização e (d) identidade cultural, que estende a identidade de grupo à sociedade (Balmer *et al.*, 2007a).

Balmer *et al.* (2007a) investigam as convergências e divergências em torno das diferentes abordagens do construto identidade que esquematizam num diagrama com duas dimensões de análise (Quadro 3.4). A dimensão “foco” que se refere ao locus da identidade, podendo ser interna (dos colaboradores) ou externa (de outros *stakeholders*) e a dimensão “forma” que caracteriza a natureza da identidade, podendo ser cognitiva (modelo mental e crenças) ou simbólica (afetiva e emocional). Interessante referir que, a dicotomia cognitivo *versus* afetivo emerge novamente, componentes que, como caracterizámos no capítulo anterior, são constituintes indissociáveis do processo de formação de atitudes.

Quadro 3.4: Identidade social, organizacional e corporativa



Fonte: Balmer *et al.* (2007a, pp. 4)

A identidade social, na base do diagrama, é um conceito marcado por uma orientação mais interna e cognitiva. Representa o processo de identificação de um indivíduo a um grupo e a sua categorização como os seus membros. Surge no seio da literatura de psicologia social, numa corrente que se dedica ao estudo dos mecanismos de funcionamento dos grupos, o processo de desenvolvimento de autoestima positiva por parte dos seus membros e a construção de sentimentos de pertença a esses grupos (Tajfel e Turner 1979; Turner, 1982). O grupo constitui-se como uma identidade coletiva, com vivência e vida própria, a partir da qual é possível estudar os comportamentos grupais.

A ideia de identidade social pode ser aplicada a uma identidade organizacional, na medida em que esta última se constitui a partir do processo de formação de um grupo, no qual emergem fenómenos de liderança, motivação, comunicação, regras organizacionais e poder (Haslam *et al.*, 2003). Nesta perspetiva, esta identidade organizacional constitui-se como um organismo vivo com características próprias, numa lógica *gestaltiana* de que este todo constitui uma realidade distinta da soma das partes.

No entanto, a literatura organizacional tende a definir a identidade organizacional como um nível de análise que se encontra num patamar distinto dos níveis de análise individual e social (Albert, 1998). Verifica-se em estudos mais recentes uma

convergência destas abordagens no sentido de se entender a identidade organizacional como uma estrutura cognitiva, uma lente que guia a construção de sentido e, simultaneamente, uma identidade simbólica que se expressa através de uma linguagem (nomes, mitos, histórias,...) e de uma cultura (ritos, artefactos, vestes, ...), permitindo aos *stakeholders* de uma organização um processo de diferenciação das outras organizações (Balmer *et al.*, 2007a).

A identidade corporativa inicialmente estudada no seio do marketing e da comunicação, com o objetivo de construir uma apresentação visual da organização ao mercado, na duplicidade de perspetivas que apresentamos anteriormente, evolui aproximando-se de um conceito de identidade organizacional procurando estabelecer: o que é a organização? Esta ideia altera a noção inicial de identidade corporativa, caminhando para uma dimensão simbólica, sendo esta caracterizada por um conjunto de valores, crenças e mitos, comportamentos dos *stakeholders*, que pode ser sumariada na marca corporativa.

O conceito de marca corporativa surge, assim, no meio dos anos 90 como um sistema de significados mais do que de objetos tangíveis e constitui-se com o objetivo de comunicar os valores e identidade da empresa de uma forma estratégica e coerente. Neste sentido, podemos entender que marca corporativa é uma representação controlada de uma identidade organizacional (Leitch e Davenport, 2007), um sistema de significados.

Para Aaker (2004) a marca corporativa é construída a partir de um conjunto de blocos como património, capacidades, pessoas, valores, performance. Hatch e Schultz (2003) referem que a marca corporativa integra três elementos essenciais e interdependentes, (a) a visão, ou seja, as aspirações da administração para a organização, (b) a cultura, valores, comportamentos e atitudes da organização, (c) a imagem, isto é, a interpretação que o mundo exterior faz da organização. Nesta linha de identificação dos elementos constituintes de uma marca corporativa Harris e De Chernatony (2001) destacam seis elementos: visão, cultura, posicionamento, personalidade, relacionamento e apresentação.

Como podemos constatar, a marca corporativa tem assim associado um conjunto de elementos que emergem da biogenese organizacional, que vão evoluindo e levam à constituição de associações e expectativas dos seus *stakeholders*. Num mercado *business to business* de redes de relacionamento, a marca representa um conjunto de significados que são construídos ou coconstruídos pelos seus *stakeholders*, ideia que inspira uma interessante distinção que Balmer (2008) faz entre o “dono legal” da marca, a entidade que detêm a marca e o “dono emocional” da marca, os *stakeholders* que lhe atribuem significado.

Este entendimento evolucionista do conceito de marca despertou o interesse pelo património histórico da marca corporativa (*corporate brand with heritage*), o qual aborda a longevidade organizacional a partir da manutenção da sua essência, dos seus valores centrais (Balmer *et al.*, 2007c). Subjacente a esta ideia está a noção de tempo em que o passado da marca corporativa define o momento presente e dá pistas para a construção do futuro. Esta estratégia tem um significativo impacto no processo de fidelidade da marca, dando origem à criação de comunidades da marca, fenómenos de colecionismo de artefactos, entre outros.

Ainda que nem todas as organizações tenham na sua estratégia a intenção de desenvolver uma marca corporativa com património histórico, esta é uma dimensão que posiciona a organização como referência ou marca líder o que é significativo para o seu protagonismo e poder na rede. Conceitos como grupo de referência e líder de opinião emergem nesta discussão, os quais têm sido largamente estudados no mercado de consumo (Bearden e Etzel, 1982; Bhattacharya *et al.*, 1995), se bem que no contexto organizacional não se encontre uma literatura extensa sobre esse domínio (Greve, 1998).

De acordo com a teoria de comparação social (Festinger, 1954), a influência de grupos de referência está relacionada com situações em que uma pessoa ou grupo influencia significativamente o comportamento social de um indivíduo, fenómeno que promove a formação da identidade social, organizacional e corporativa na organização.

Literatura mais recente demonstra que o estudo dos grupos de referência no contexto organizacional pode apresentar vantagens competitivas. Fiegenbaum e Thomas (1995) sugerem que os grupos de referência se encontram em contextos organizacionais sob a forma de “grupos estratégicos”. São característicos de organizações reconhecidas como líderes, com melhores práticas no setor. Através da imitação interorganizacional (Porter, 1980), os membros de grupos estratégicos tendem a ajustar os seus comportamentos a esses grupos de referência. Nesse contexto, os grupos de referência têm um papel normativo de estabelecer padrões e normas e servem de ponto de comparação.

Massini *et al.* (2005) identificaram que as empresas inovadoras tendem a considerar diferentes *benchmarks*, comparando-se, competindo e procurando ser diferentes das outras empresas inovadoras. Empresas inovadoras tendem a selecionar diferentes grupos de referência, ao contrário de outras empresas que, na maioria das vezes, se comparam com empresas semelhantes ou do seu setor.

No que se refere aos líderes de opinião, estes são membros de um grupo cujas ações ou opiniões têm forte influência sobre os outros membros do grupo (Webster, 1991). De acordo com a literatura de consumo, os consumidores seguem a opinião de líderes para reduzir a incerteza de uma compra (Sheth e Venkatesan, 1968). No mercado de consumo, os líderes são identificados, registradas as suas opiniões e, muitas vezes, solicitado o seu testemunho nas comunicações de marketing (Minett, 2002).

Webster (1970) concluiu na sua pesquisa que a influência de líderes de opinião é rara em contextos organizacionais. No entanto, estudos sobre processos de adoção de novos produtos em mercados industriais contrariam esse resultado (Martilla, 1971). Nesses estudos, provou-se que os líderes de opinião têm um importante papel no processo de decisão de compras organizacionais. Especificamente, foram encontrados compradores que, nos argumentos de compra, salientam informações obtidas com líderes de opinião, os quais apresentam como principal característica a sua *expertise*.

Apesar da literatura sobre mercados organizacionais se ter dedicado pouco ao estudo de grupos de referência ou à influência de líderes de opinião intra e interempresas, parecem

existir evidências teóricas e empíricas para esse fenômeno. É importante salientar que, tendo em conta as características específicas de cada mercado, o papel da marca parece ser diferente. Enquanto, no mercado de consumo, a marca pode ser reforçada por uma celebridade, um ícone, no mercado organizacional, considerando a complexidade da compra, esse endosso será feito por especialistas ou por empresas de referência.

Em ambos os mercados, os grupos de referência e líderes de opinião podem fornecer informações que reduzam os riscos de compra o que coloca mais uma vez o foco na importância da dimensão intangível, simbólica no processo da consolidação da marca corporativa.

3.5.2 Os relacionamentos externos

A partir do momento que o conceito de marca se amplia para uma dimensão corporativa, holística da organização, por forma a sumarizar a sua identidade e proposta de valor, uma nova forma de comunicação da marca parece configurar-se. A marca vista como uma ferramenta de identificação de um nome, termo, sinal e símbolo, comunicada através da comunicação de massa numa lógica neoclássica não parece adequar-se ao modelo mais relacional do mercado *business to business*.

Mudambi (2002) refere que para explorar o potencial da marca corporativa em mercados *business to business*, é necessário a organização compreender e efetivamente comunicar o valor da sua marca.

Em compras organizacionais, o foco de atenção recai assim sobre a identidade corporativa do fornecedor em oposição a qualquer produto específico (De Chernatony e McDonald, 1998). Essa tendência tem duas importantes implicações: primeiro, o principal fator de decisão é o nome e reputação da organização e não a marca do produto; segundo, em muitos contextos *business to business* a fidelidade à marca é sinónimo de fidelidade à organização.

Na literatura, encontramos referências a um mix de canais de comunicação de entre os quais de destacam três que, de forma mais significativa, impactam a disseminação dos valores da marca: (a) a cultura organizacional, (b) a comunicação interna e a (c) as equipas de vendas.

O primeiro passo de um processo de comunicação da marca corporativa reside assim no alinhamento da *network pictures* para a consolidação da identidade corporativa (*networkframings*), o que implica estruturar a comunicação interna dirigida às equipas de vendas e outros colaboradores. A essência deste processo constitui um dos grandes desafios da organização em rede e consubstancia-se em alinhar e encorajar os colaboradores a entregarem a proposta de valor da marca, o que tem sido caracterizado como “vivendo a marca” (Dowdy, 2001) e personalizado pelos funcionários ou “embaixadores da marca” (Meller, 1999).

Para o vendedor, ter um *portfólio* de produtos que possa usufruir de uma identidade corporativa é particularmente relevante, considerando a atmosfera do *mercado business to business* já caracterizada. De Chernatony e McDonald (1998) destacam aspetos como: (a) o curto ciclo de vida das marcas industriais; (b) a oportunidade de desenvolver *points of differentiation* para além das funcionalidades dos seus produtos; (c) e a maior eficácia na gestão dos custos. Como refere Michell *et al.* (2001), a reputação corporativa parece, acrescentar valor ao produto e tende a dificultar a entrada de concorrentes.

Consolidado o processo de comunicação interno, importa à organização estruturar e definir o seu processo de comunicação externa. A maioria das marcas corporativas em mercados *business to business* também fazem uso de um mix de formas de comunicação externas. No entanto, a equipa de vendas configura-se como a forma de comunicação dominante. Vários estudos identificaram que a equipa de vendas deve adaptar a sua abordagem de venda aos processos de comunicação e de decisão de compra do comprador (Humphreys e Williams, 1996; Miles *et al.*, 1990).

De facto, o relacionamento entre vendedor e comprador organizacional tem-se revelado uma estratégia relevante. Os compradores do mercado *business to business* tendem a estabelecer contratos de longo prazo para a maioria das suas necessidades, procurando desenvolver parcerias com cada um dos seus fornecedores de forma a reduzir a incerteza (Anderson e Narus, 1990).

De Chernatony e McDonald (1998) reforçam que, do ponto de vista do comprador, a possibilidade de se relacionar com um fornecedor, com uma identidade corporativa estabelecida, permite desenvolver uma relação de longo prazo e valor acrescentado, o que se torna mais sustentado do que um contato de curto prazo focado num produto ou serviço específico.

Pesquisas no âmbito do grupo IMP também mostram que as marcas corporativas podem ter um importante papel no relacionamento entre comprador e vendedor, especialmente porque o relacionamento tende a ser afetado pela inter-relação ao longo do tempo (De Chernatony, 1998; Håkansson, 1982).

Webster e Keller (2004) argumentam que os fornecedores, considerados parceiros, são habitualmente avaliados como confiáveis e credíveis enquanto que, por contraste, os vendedores transacionais são avaliados pelo desempenho dos seus produtos, preço e atributos tangíveis do seu serviço.

Já Levitt (1967) estudou a vantagem de empresas conhecidas sobre empresas desconhecidas e verificou que a reputação de empresas conhecidas afetava positivamente o julgamento dos compradores. Mais ainda, verificou que empresas com boa reputação têm maiores hipóteses de serem consideradas num estágio inicial do processo de compra e terem um maior impacto na adoção de novos produtos. Ou seja, empresas com uma marca corporativa têm como consequência a possibilidade de construir uma reputação positiva.

Podemos argumentar que uma comunicação de venda efetiva aumenta a confiança e o comprometimento na relação de negócio. No entanto, muitos modelos de interação comprador-vendedor não têm dado adequada atenção aos aspetos da comunicação.

O modelo de interação de Sheth's (1967) refere que o resultado da venda depende do grau em que as partes envolvidas são compatíveis no seu estilo de comunicação e conteúdo. Identifica cinco diferentes tipos de utilização do conteúdo da comunicação: funcional, socio-organizacional, emocional, situacional e curiosidade, o que dá força ao argumento de que os valores funcionais e emocionais afetam a interação de venda.

Shaw *et al.* (1989) verificaram que a maioria dos compradores estão mais preocupados com os aspectos psicológicos e intangíveis associados ao vendedor do que com aspectos físicos do produto. Kauffman (1994), na mesma linha, identificou uma baixa sensibilidade dos compradores aos atributos físicos dos produtos e, em contrapartida, uma alta sensibilidade à imagem do vendedor e aos atributos intangíveis dos produtos.

3.5.3 A natureza tangível e intangível do processo de decisão

Definida a relevância da identidade corporativa no processo de entrega de valor da marca e a importância do processo de comunicação interna e externa dos atores da rede, parece relevante analisar o momento da interação de compra que representa o *momentum*, o momento de verdade, onde emerge o racional e o imaginário das trocas históricas que a cadeia de relações gerou ao longo do tempo, quer na rede organizacional, quer na rede de significados.

Entendemos o *momentum* como o culminar de um processo de relacionamento, de comunicação e de decisão de compra que integra genericamente dois critérios: económico e não económicos. Os ditos económicos, racionais ou tangíveis incluem habitualmente fatores como preço, especificações do produto, consistência da qualidade na entrega, confiabilidade do fornecedor e serviço ao cliente.

Estes fatores racionais têm sido os mais amplamente pesquisados o que revela, assim como no mercado de consumo, uma clara influência do paradigma neoclássico. Parte do pressuposto que os compradores organizacionais têm mais conhecimentos sobre os produtos e que por isso desenvolvem decisões de compra mais racionais. Minett (2002) argumenta que existe uma tendência para, pelo menos no discurso público, a compra ser anunciada como racional e o *output* da compra ser objectivo e mensurável.

Estudos no domínio da formação de atitudes, discutidos no capítulo anterior, mostram que ambas as dimensões (cognitiva e emotiva) são relevantes. No entanto, apesar das pesquisas que comprovam que a formação de atitudes acontece através de variáveis cognitivas e afetivas, a hegemonia dos argumentos racionais tem sido o aspeto mais inibidor para o desenvolvimento do valor emocional das marcas nos mercados organizacionais (Ott, 1999; Balmer e Gray, 2003).

Verifica-se efetivamente uma falta de atenção dada aos critérios não económicos, intangíveis ou emocionais o que parece sugerir como referem Elsbach e Barr (1999), que os executivos tomam as suas decisões numa espécie de *vacuum* emocional!

No entanto, o movimento para o território desconhecido das emoções (Gobé, 2001) retrata uma reação que Tom Peter designou por “a cegueira da mesmice”, ou seja, mercados superpovoados com oferta de produtos com o mesmo nível de funcionalidade.

Para Kloter e Pfoertsch (2006), ainda que o processo de decisão de compra em mercado *business to business* seja considerado tradicionalmente mais racional, este sofre muitas influências emocionais, considerando que é realizado por pessoas. Neste sentido, descreve um conjunto de variáveis que impactam este processo: as racionais, como preço, funcionalidades do produto, qualidade, prazos de entrega e serviço associado e as emocionais, com destaque para a segurança, o risco percebido, o relacionamento, a confiança e a pressão do tempo.

Na literatura mais recente, muito sob a influência do paradigma relacional, vêm sendo pesquisadas estas variáveis não económicas que exercem influência no mercado

organizacional. Anderson e Narus (1990) destacaram, por exemplo, duas variáveis intangíveis com impacto no mercado organizacional: a confiança que existe ao nível pessoal e organizacional e o risco percebido.

No que se refere às situações de alto risco percebido, os compradores organizacionais tendem a tomar decisões em grupo, através de centrais de compra ou a partilhar as decisões de compra (Michell *et al.*, 2001), aspeto já destacado anteriormente quando caracterizámos a atmosfera organizacional. As características dos centros de compra, como o número de pessoas, a natureza do processo de decisão e o relacionamento interpessoal, são determinantes para o nível de risco percebido (Valla, 1982). Os compradores organizacionais tendem a ser mais sensíveis e optar por marcas conhecidas, especificamente quando o risco organizacional ou individual é alto (Hutton, 1997).

No domínio psicológico, existem características estruturais intrinsecamente associadas ao risco, sendo que algumas pessoas têm maior aversão ao risco do que outras. O processo psicológico de reação à experiência de risco de compradores organizacionais e consumidores finais é semelhante em dimensão e natureza. Na literatura encontramos referências à tentativa de minimizar ou evitar o risco como um fator motivacional chave no processo de compra industrial (Qualls e Puto, 1989). Centros de compra altamente estruturados tendem a correr mais e maiores riscos psicossociais.

Assim como Keller (1998) identificou cinco tipos de risco percebidos para mercados de consumo (conforme analisámos no capítulo anterior), Hawkins *et al.* (2004) estabeleceram quatro riscos percebidos no mercado *business to business*: financeiros, económicos, que se dividem em tempo (desperdício) e esforço (ineficiência), sociais (aceitação ou rejeição social) e performance (falha).

Para Henthorne e LaTour (1992) existe um certo nível de risco social nas compras de produtos organizacionais, o qual está relacionado com a aprovação ou reprovação de compras pelos restantes membros de uma unidade de tomada de decisão ou mesmo da organização, fruto do processo de identidade organizacional. No entanto, é esperado que

os riscos sociais sejam menos significativos em compras organizacionais do que em compras de consumo. A inversa verifica-se, no que se refere aos riscos de performance.

Os mercados de consumo e organizacionais parecem apresentar diferenças no que se refere à propensão para correr riscos e tipos de riscos associados, pelo que o papel da marca corporativa de reduzir o risco de compra difere em função do mercado. Em mercados de consumo, a escolha da marca pode ter um papel de redução de risco social, enquanto em mercados organizacionais o papel da marca está mais associado à redução dos riscos económicos e de performance, conforme referido anteriormente.

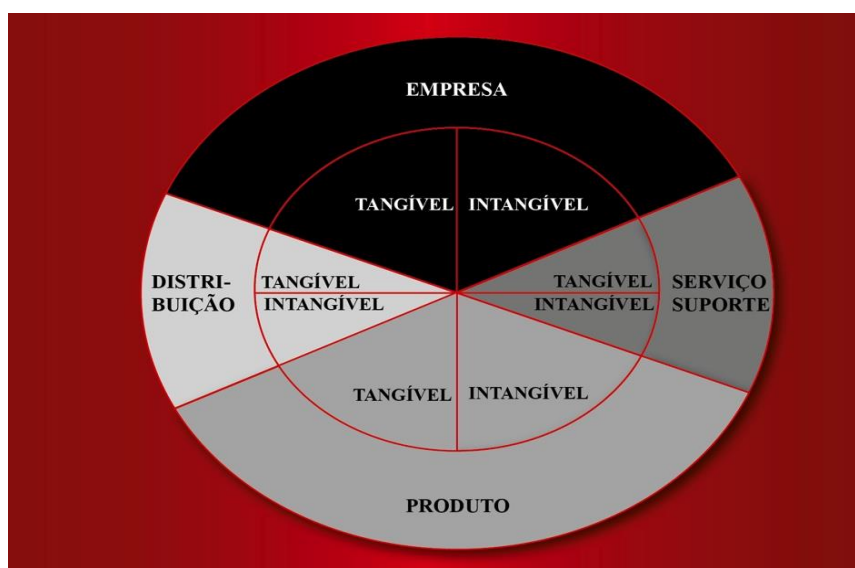
A questão que se coloca é como conciliar, sintonizar, harmonizar a discussão entre a dicotomia racional, emocional. Coexistem? Petty e Cacioppo (1986) apresentaram um modelo - Elaboration Likelihood model (ELM) - interessante para o debate racional/emocional, considerando que se baseia no pressuposto da polaridade do processo de formação de atitudes. Argumentam que o processo de comunicação em marketing pode ser central, com foco na racionalidade deste processo ou periférico com um olhar para a sua emocionalidade. Se o comprador está fortemente motivado, o processo de persuasão de compra constrói-se a partir dos aspetos da centralidade como mensagens promocionais, qualidade do produto e preço. Se o comprador não está fortemente motivado, utiliza-se o recurso a aspectos periféricos com base em *drives* emocionais.

Brandt e Johnson (1997) salientam evidências do mercado *business to business* que apontam como um fator chave de diferenciação, a criação de vinculação emocional com o comprador. Stern (2006) apresenta exemplos de empresas de alta tecnologia, como a Texas Instruments, que usa uma relação emocional com os compradores.

Mudambi *et al.* (1997) reconhecem que a literatura fornece aquilo que designam por “sopa de letras” sobre como os compradores organizacionais escolhem entre produtos similares e procuram organizar em um diagrama de valor as componentes de performance relevantes para o cliente.

Identificam quatro componentes de performance: (a) a performance da empresa (reputação, experiência percebida, estabilidade financeira,...), (b) a performance do produto (produto físico que está no centro do valor da marca), (c) a performance da distribuição (facilidade de encomenda, disponibilidade e velocidade de entrega,...) e (d) a performance dos serviços de suporte (suporte técnico, financeiro, formação,...), cada uma delas apresentando, na sua dinâmica, uma dimensão tangível e outra intangível. Mudambi *et al.* (1997) entendem por tangível os aspetos que têm presença física e que, por isso, podem ser vistos, experimentados e, de alguma forma, medidos. E por intangível os aspetos subjetivos, de natureza emocional, que apenas podem ser compreendidos com recurso a um processamento cognitivo, um processo de interpretação (Figura 3.7).

Figura 3.7: Diagrama de valor da marca para o cliente



Fonte: Mudambi *et al.* (1997, pp. 439)

Mudambi *et al.* (1997) vão além no entendimento da dinâmica entre a dimensão tangível e intangível ao considerarem que, se apenas procurarmos entender os elementos tangíveis, estes parecem desconexos. Na opinião destes investigadores, são os elementos intangíveis que criam um efetivo significado de valor para o cliente. Coleman (1999), nos seus estudos sobre a inteligência emocional, verificou que esta não é só responsável pelas manifestações de felicidade ou tristeza como também, é um elemento integrador, de construção de significado. Quando ocorre um problema no

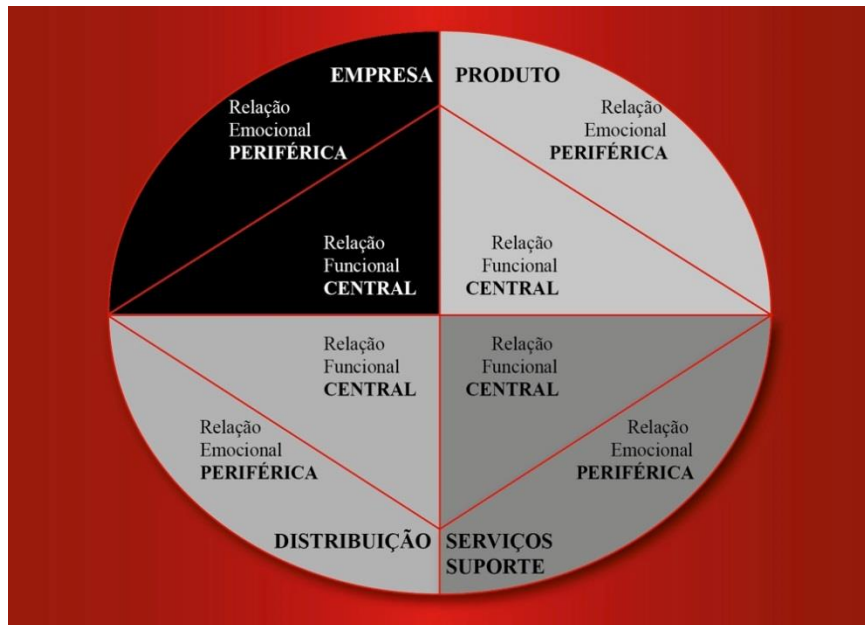
cérebro podemos perder, além da habilidade de rir ou chorar, a capacidade de tomar qualquer decisão.

A percepção de valor é, assim, um construto integrado e impregnado de elementos tangíveis e intangíveis indissociáveis. Por exemplo, quando falamos de qualidade do produto estamos a procurar caracterizar os aspetos físicos do produto e, no entanto, o conceito de qualidade é, em si, um construto intangível.

Este é um achado conceptual de extrema relevância que reforça uma visão gestaltiana da formação de uma atitude face à marca, cuja soma dos elementos racionais e emocionais vai além da sua existência autónoma. Esta abordagem complementa a dinâmica da relação funcional e emocional da marca esquematizada por Brito (2008 pág. 13) e discutida no capítulo anterior segundo a qual “a relação que um cliente estabelece com uma marca tende a ter sempre a componente funcional e emocional. O que pode acontecer é que a proporção em que cada uma delas ocorre é diferente”.

Neste sentido, propomos uma adaptação gráfica ao círculo das componentes de performance de Mudambi *et al.* (1997), procurando conciliar as propostas de Petty e Cacioppo (1986) e Brito (2008) que explicita a polaridade das dimensões tangíveis/centrais e intangíveis/periféricas, conforme Figura 3.8.

Figura 3.8: Diagrama de formação de atitude da marca



Fonte: Adaptado de Mudambi *et al.* (1997, pp. 439), Petty e Cacioppo (1986, pp. 35) e Brito (2008, pp. 14)

Como De Chernatony (2002) refere, as marcas são clusters de valores funcionais e emocionais que permitem uma promessa única de valor sobre uma experiência que será realizada. Muitas empresas têm reconhecido valor na diferenciação das marcas baseada também em características emocionais (como confiança, reputação e imagem) que duram mais e são menos premiáveis à erosão da competição.

3.6 Os relacionamento B2B2C

Constatamos, a partir deste debate, que mesmo em contextos organizacionais parecem coexistir dimensões tangíveis e intangíveis no processo de relacionamento e construção de valor. Referimos também, no capítulo anterior, que as marcas são patrimônios históricos que, num mundo pós-pós-moderno, precisam tornar-se significativas no contexto de vida pessoal dos seus *stakeholders*.

Na abordagem do grupo do IMP de interação e redes constatamos a importância de relações diádicas e a relevância de *network framing* que se constroem ao longo dos processos de relacionamento. Verificamos igualmente que este *network framing* se constitui a partir de *network pictures*, o que coloca no centro do debate, a pessoa.

Nas estratégias tradicionais de relacionamento B2B as ações de marketing focam o elo seguinte da cadeia de valor, no entanto, se considerarmos o contexto de redes industriais, esta estratégia deve ser ampliada a outros elos, outros atores da rede. Com este olhar, parece interessante explorar o conceito de *ingredient branding*, que estabelece uma espécie de aliança entre duas marcas baseada numa cooperação quer no design, quer na entrega de produtos/serviços. O *ingredient brand* é exatamente o que o próprio nome indica, um ingrediente ou componente de um produto com a sua própria identidade de marca. Ganhou visibilidade pelas histórias de sucesso das marcas Intel, TetraPark e Teflon entre muitas outras.

O exemplo de maior sucesso, citado na literatura, é sem dúvida o caso Intel, que nos anos 90 promoveu a campanha *Intel Inside* para divulgar o seu produto, microprocessadores de computadores. O objetivo desta campanha era por um lado, convencer os produtores de computador que, utilizando o seu microprocessador teriam melhor imagem no mercado e, ao mesmo tempo, convencer os consumidores de que o seu componente tinha melhor *performance* do que os componentes dos concorrentes.

Para desenvolver esta estratégia, a empresa mobilizou os produtores para incluírem o logo *Intel Inside* nos seus produtos e, através de ações de comunicação em massa, construiu, junto aos consumidores finais, a ideia de que o seu componente era de melhor qualidade. O sucesso desta estratégia está associado ao fato da campanha ser a primeira em componente que integra outros produtos, mas também pela possibilidade de interface com os consumidores finais e intermediários. “Uma estratégia de *ingredient brand* pode ser interpretada como a tentativa de fazer com que os componentes de um dado produto saiam do anonimato” (Kotler & Pfoertsch, 2010, p. 16). Constatou-se que a estratégia *ingrediente brand* fornece um aumento de credibilidade das marcas associadas (Norris, 1992).

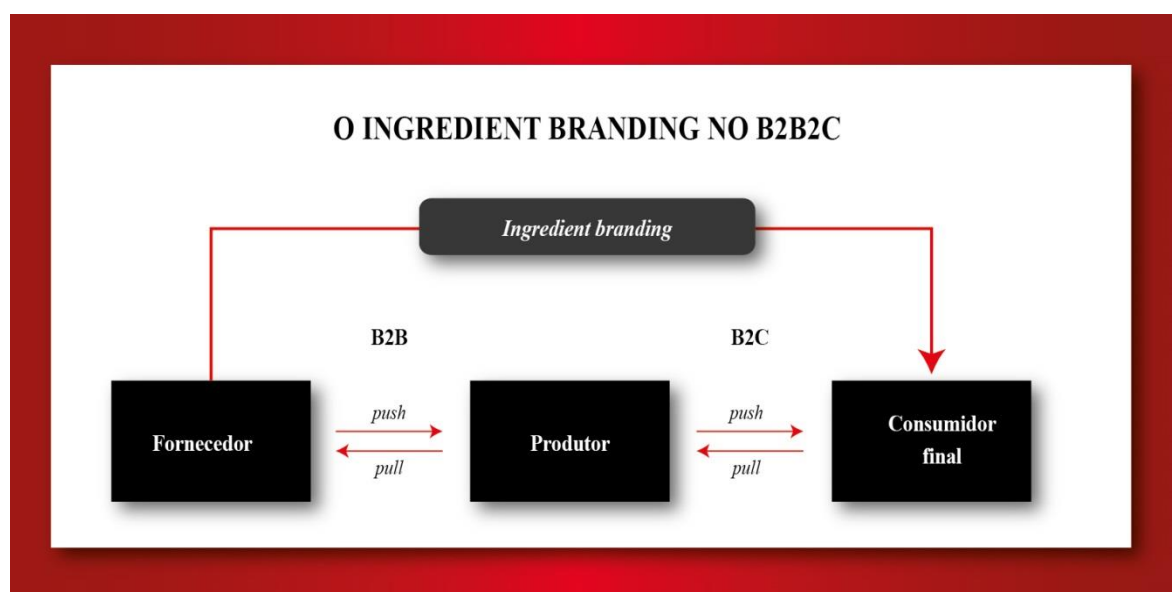
Com base nestes primeiros casos de sucesso outras empresas, de múltiplos setores, transformaram as suas marcas tradicionais em novas marcas com estratégias interligadas a outras marcas. O valor da marca passou a ser reconhecido pelos

fornecedores de componentes ou ingredientes incorporados aos produtos finais, sendo esta estratégia benéfica para ambos os parceiros de uma estratégia *ingredient brand*.

O conceito de *ingredient branding* é amplamente aceito na literatura de marketing (Norris, 1992; Dover 1997), no entanto, apenas recentemente ganhou mais preponderância (Kotler e Keller, 2000; Kotler e Pfoertsch, 2006), considerando o seu potencial diferenciador num contexto de competitividade e globalização, conforme caracterizado anteriormente. Numa estratégia de *ingredient branding*, uma marca anfitriã modifica ou acrescenta atributos a outra marca, melhorando a sua avaliação no mercado.

Mais recentemente, a partir do *ingredient branding*, surge o *InBrand* que estabelece a ideia de uma aliança entre duas marcas por forma a gerar um efeito *pull* ao longo da cadeia de valor. Enquanto que a estratégia *push* envolve uma ação direta no elo original mais próximo, de uma cadeia de valor, a estratégia *pull* promove ações no cliente final, que Pfoertsch e Chen (2011) caracterizaram como uma estratégia B2B2C (*business to business to consumer*). Se pensarmos numa lógica de marketing mix, ambas estas estratégias são essenciais, acreditando-se que a proposta *InBrand* cria barreiras à entrada de outros competidores tornando a marca insubstituível no tempo (Figura 3.9).

Figura 3.9: Estratégia de relacionamento B2B2C



Fonte: Pfoertsch e Chen (2011, pp. 41)

Considerando a relevância das relações diádicas, com dimensões tangíveis e intangíveis, com uma história e um futuro, considerando ainda a proposta *InBrand* de relacionamento ao longo de uma cadeia de valor e a importância do conceito de redes de relacionamento, acreditamos possuir uma pista significativa para estruturar relações B2B2C no âmbito do processo de relacionamento com uma mesma organização.

Desta forma, parece fazer sentido a ideia de ampliar o relacionamento com uma organização, para além da área de interface habitual e/ou área de compras, apostando simultaneamente numa estratégia de relacionamento com o cliente final, as pessoas, dessa organização. Esta ampliação da interface dentro de uma mesma organização com mais do que um *stakeholder* permite ampliar o conhecimento e relacionamento com a marca fornecedora.

3.7 Conclusão

Neste capítulo procuramos compreender a marca em mercados organizacionais, apresentando argumentos a favor e contra a sua relevância e as especificidades e diferenças em relação às marcas em mercados de consumo.

A caracterização do ambiente e atmosfera do mercado organizacional permitiu um entendimento do cenário de negócios *business to business*, pano de fundo das transações e relacionamentos organizacionais. A essência do paradigma relacional parece igualmente válida para o mercado organizacional, baseado em redes de relacionamento que evidenciam dois níveis de análise, a individual (relacionamento dual) e a organizacional.

Em ambos os níveis de análise emergem a discussão da dicotomia tangível/intangível, estando este debate associado ao quadro conceitual da identidade corporativa, o seu processo de formação e impacto na comunidade intra e inter-organização. A marca corporativa é um atalho emocional e funcional entre a organização e os seus

stakeholders a qual incorpora tudo o que a empresa e seus produtos/serviços representam.

A marca configura-se como uma espécie de alma corporativa capaz de comunicar interna e externamente, de forma intencional, a proposta de valor da organização. Neste sentido, marca não é apenas o que a empresa vende mas o que faz e, mais significativamente, o que é. Neste sentido, torna-se relevante a construção de elos de ligação mais significativos ao longo de toda a cadeia de valor, podendo esta ideia ser estendida ao processo de relacionamento dentro de uma mesma organização.

PARTE II

A Proposta de Investigação

CAPÍTULO 4

Modelo de Análise e Questões de Investigação

4. Modelo de Análise e Questões de Investigação

4.1 Introdução

Neste capítulo, desenvolveremos uma proposta de modelo de investigação em que se interligam os conceitos resultantes da gestão da marca em mercados *business to consumer* e *business to business* por forma a melhor compreendermos os processos de relacionamento com a marca em mercados *business to business to consumer* (B2B2C). Serão expostas as principais pistas teóricas relativas ao relacionamento da marca com clientes organizacionais e individuais em mercados *business to business* (secção 4.2) e apresentaremos, seguidamente, o modelo de análise (Secção 4.3) e as respetivas questões de investigação (secção 4.4).

4.2 Revisão das lacunas das abordagens teóricas

Na revisão da literatura não fica clara a existência de um trilho ou caminho para as marcas corporativas em mercados de consumo e outra para as marcas corporativas em mercados *business to business*. Ao longo dos vários artigos, autores e referências consultadas foram sendo desvendadas posições por vezes comuns, por vezes contrárias, mas que parecem mostrar uma base conceptual de partida comum que se vai ajustando em função das especificidades de cada mercado. Como referimos anteriormente, a literatura sobre marca de consumo tem sido um bom ponto de partida para investigar as marcas corporativas em mercados *business to business* (Kapferer, 1992).

Com este espírito foi construído todo o referencial teórico sobre marca. Partindo de uma perspectiva histórica, foram investigados os seus fundamentos e conceitos chave, caminhando de uma lógica neoclássica para uma lógica mais relacional. Na sequência, o olhar recaiu sobre o mercado *business to business*, suas especificidades e semelhanças com o mercado de consumo, evidenciando-se, também aqui, uma tendência para um reforço do paradigma relacional.

Todo o referencial conceptual aborda, assim, a existência de dois mercados – B2C e B2B – que parecem comportar-se de forma particular, o que tem reflexos nas marcas corporativas que se estabelecem em cada um destes mercados. Historicamente as organizações, pela diversidade do seu *portfolio* de produtos e serviços, necessitam de desenvolver competências de relacionamento em mercados B2C e, simultaneamente, em mercados B2B, desenvolvendo diferentes mecanismos organizacionais que atendem às particularidades de cada mercado, de que é exemplo, a estruturação de diferentes unidades de negócio.

No cenário atual, onde a ambiência de globalização e hipercompetição impactam a estrutura dos mercados que, como caracterizámos anteriormente, levam ao aumento da sua complexidade, à proliferação de produtos similares e à pressão de preço (Kloter, Pfoertson, 2006), encontramos a emergência de novas dinâmicas de mercado em que, mercados B2C se misturam, inter cruzam na dinâmica do mercado B2B, não sendo por isso possível estabelecer-se uma clara distinção entre si.

Esta complexidade, que Holt (2002) caracteriza com mundo pós-pós-moderno, intensifica-se com a perceção cultural das marcas que assumem o papel de construtoras de sentido de vida, com uma história e um futuro, decorrente de relacionamentos orgânicos, alicerçados nos contextos que lhe dão origem (Häkansson, Snehota, 1995; Turnbull *et al.*, 1996).

Se do ponto de vista da ambiência do mercado parece emergir um contraditório na distinção entre mercados B2C e B2B, quando focamos a atmosfera organizacional e analisamos as múltiplas referências que tratam desta distinção (Johnston e Bonoma, 1981; Webster, 1991; Johnston e Lewin, 1994; Heide e Weiss, 1995; Dwyer e Tanner, 1999; Webster e Keller, 2004; Kotler e Pfoertsch, 2006) parece verificar-se uma convergência de variáveis no sentido de três dimensões de análise: a empresa, o produto e as pessoas em relação. Estas dimensões coexistem em ambos os mercados, apresentando, porventura, uma maior complexidade nos mercados B2B, considerando a necessidade de processos de análise e decisão mais amplos e compartilhados.

Ao aprofundarmos a literatura sobre marca em mercados organizacionais, verificamos, além da coexistência das mesmas dimensões, a emergência do pensamento relacional (Gross *et al.*, 1993; Gronroos, 1990a, 1990b; Payne *et al.* 1998), especialmente debatido pelo grupo do IMP (Håkansson, 1983; Matsson 1985 e 2004; Ford 1990; Axelsson e Easton, 1992; Håkansson e Snehota, 1995 e 2000; Ford *et al.* 2002, 2003; Ford e Håkansson 2006a, 2006b) a propósito dos modelos de interação e redes industriais.

No mercado de consumo, como explicámos anteriormente, identificamos igualmente esta tendência. Fournier (1998, 2008) aborda as marca como construtoras de sentido, com interdependência de variáveis e processos de relacionamento no tempo, o que reflete, em certa medida, o debate do grupo do IMP sobre a interdependência de modelos de negócio em redes, com organizações individualmente significativas, mas que necessitam de construir sentido na rede de relacionamentos a que pertencem. A ideia de processo ao longo do tempo também aqui é compartilhada.

A coexistência dos dois mercados interdependentes, no contexto e especificidade do mundo pós-pós-moderno, associada à natureza intrinsecamente semelhante das variáveis que compõem estes mercados, provocaram na literatura mais recente a emergência do construto, o B2B2C (*business to business to consumer*), o que permite revisitar a estratégia de relacionamento da marca com os diferentes *stakeholders*, organizações e indivíduos.

Proposta por Pfoertsch e Chen (2011), a relação B2B2C consiste numa estratégia de *ingredient brand*, isto é, na criação de um canal direto entre as extremidades de uma cadeia de valor, estabelecendo uma relação entre o fornecedor e o cliente final. Através desse canal de comunicação, o fornecedor apresenta ao cliente final a sua identidade de marca e as vantagens de se relacionar com ela. Com esta estratégia é criada uma pressão sobre os elos intermediários da cadeia, que são mobilizados por uma interferência qualitativa pelo cliente final.

Tendo como base a defesa de uma linha de pensamento segundo a qual o processo de geração do conhecimento ocorre de forma contínua no tempo, construindo-se cada novo

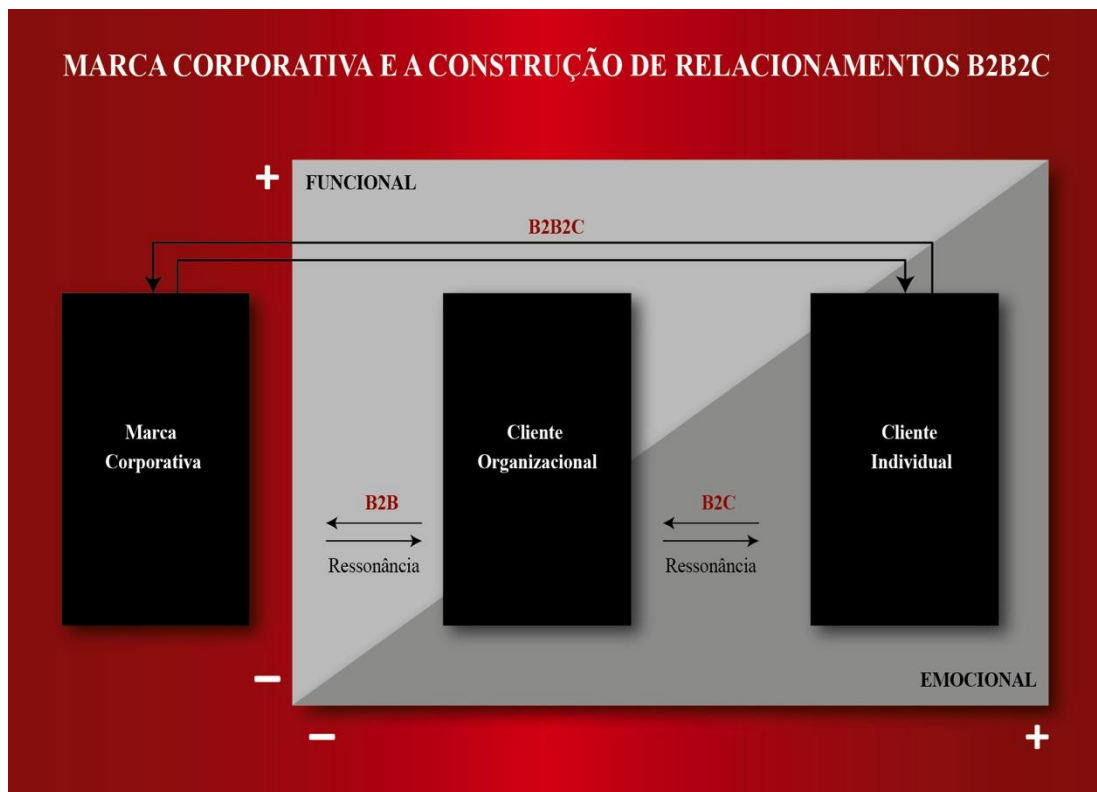
conhecimento não por quebra de paradigmas, rupturas, mas por evoluções de pré ideias, propomos, nesta tese, investigar um contexto de mercado onde parece ser necessário construir, de forma simultânea, relações B2B e B2C, para garantir a perpetuidade da relação com a marca corporativa de uma organização.

Em síntese, na literatura analisada permanecem por esclarecer questões relativas à influência mútua das relações B2C e B2B em contextos de mercados organizacionais, não existindo ainda um modelo de análise ilustrativo da sua influência mútua. Este vácuo situa o problema de pesquisa proposto nesta tese que se consubstancia em analisar o impacto das relações B2B2C no valor da marca corporativa, ou seja, como as relações B2C e B2B se processam e como impactam uma marca corporativa em mercados organizacionais. Para a compreensão deste problema de pesquisa propomos, nesta investigação, perceber as relações *business to business* e as relações *business to consumer* que ocorrem numa mesma organização e como estas relações se influenciam mutuamente.

4.3 Modelo de análise

O modelo de análise descrito na Figura 4.1 apresenta uma estrutura simultaneamente sumária e integral em que são visíveis os diferentes níveis de análise considerados. Desse modo, o modelo de análise estrutura-se em três níveis de análise: o relacionamento *business to consumer*, o relacionamento *business to business* e o relacionamento *business to business to consumer*, que resulta da conjugação dos dois primeiros.

Figura 4.1: Modelo de investigação



Fonte: esquema do autor

Ao longo das questões de investigação apresentadas na sequência serão detalhadas as referências conceptuais que sustentam esta proposta de modelo de análise.

4.4 Questões de investigação

O objetivo central desta tese é analisar o impacto das relações B2B2C no valor da marca corporativa, ou seja, como as relações B2B e B2C se processam e como isso impacta uma marca corporativa em mercado organizacional. Fruto das abordagens teóricas apresentadas, a resposta a este objetivo não se focaliza apenas nas relações *business to business* mas simultaneamente e em conjunto com os relacionamentos *business to consumer*.

Este facto leva a que as questões de investigação se situem em dois níveis de análise, as relações com os representantes da empresa com os quais ocorre o relacionamento institucional e as relações com os clientes individuais dessa organização. Face às

lacunas descritas e aos níveis de análise identificados, o objectivo de investigação desdobra-se em três questões de investigação.

Questão de investigação 1

- Como o significado da marca corporativa é percebido em relações com cliente B2C e em relações com cliente B2B, num contexto organizacional?

Com a resposta a esta questão apurar-se-á o significado da marca corporativa para cada ator deste relacionamento. Pretende-se ver esclarecido se a ressonância de uma marca corporativa num mercado organizacional apresenta diferenças ou especificidades para clientes B2C e B2B.

O modelo de análise apresentado procura compreender os impactos das relações B2C e B2B na marca corporativa de uma organização, pelo que é importante caracterizar o que entendemos por marca corporativa.

O construto marca corporativa sumariza, por um lado, uma proposta de identidade corporativa que caracteriza o que a organização é, ou seja, a sua biogénese organizacional (Harris e De Chernatony, 2001; Hatch e Schultz, 2003; Aaker, 2004, Balmer *et al.*, 2007a) e, por outro, a ressonância que ela gera nos seus múltiplos *stakeholders* (Fournier, 1998, 2008), os donos emocionais da marca (Balmer, 2008) ou os seus coconstrutores de sentido (Holt, 2002; Keller e Lehmann, 2006; Allen *et al.*, 2008).

O conceito de ressonância da marca, abordado anteriormente, foi apresentado por Fournier *et al.* (2009) decorrente de investigações de Brown (2003), Holt (2004), Rosenbaun *et al.* (2007) e articula-se com outros conceitos contemporâneos discutidos por Allen *et al.* (2008) e Diener *et al.* (2008), cuja síntese destes construtos se encontra no Quadro 4.1 que se segue.

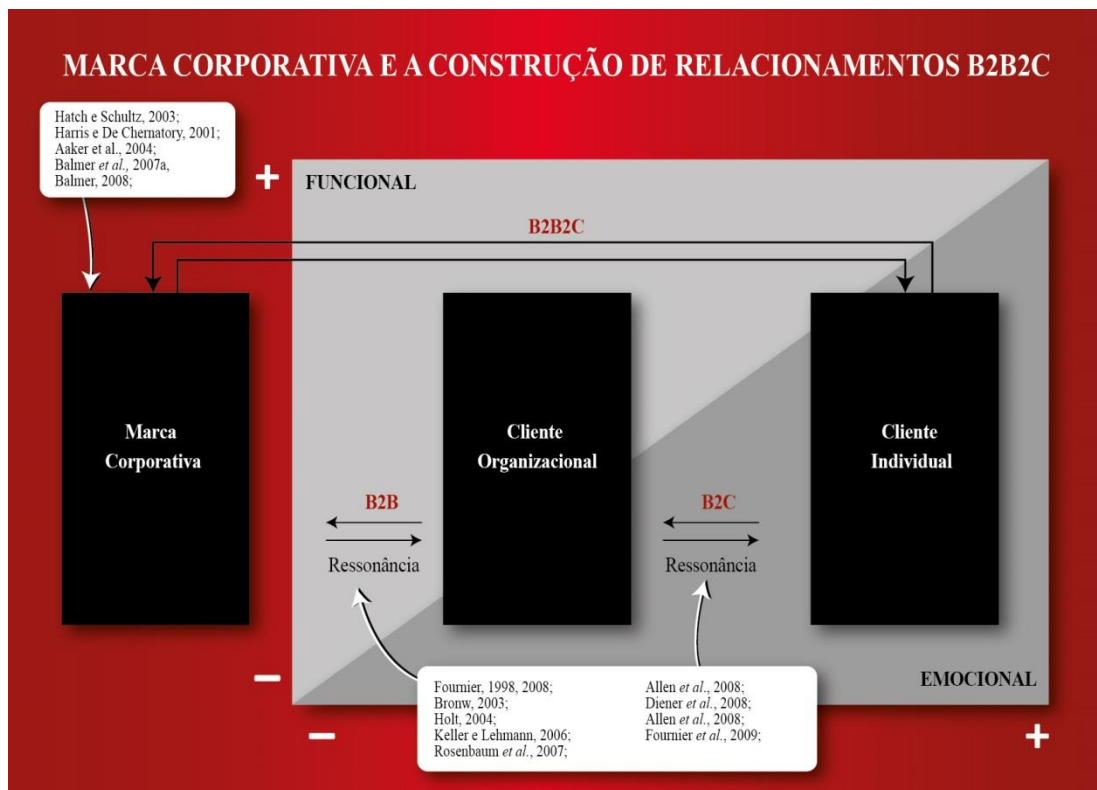
Quadro 4.1: Construtos e dimensões de análise da questão de investigação 1

Construto	Dimensões de Análise	Definição	Referências
Marca Corporativa	Significado da Marca	Sistema de significados que caracteriza o conjunto de elementos que emergem da biogenese organizacional, a identidade corporativa, e a resposta que gera nos seus <i>stakeholders</i> , <i>os donos emocionais da marca</i>	Hatch e Schultz, 2003, Harris e De Chernatony, 2001, Aaker <i>et al.</i> , 2004, Balmer <i>et al.</i> 2007a, Balmer, 2008
Ressonância da Marca	Impacto no contexto de vida pessoal	Como o significado da marca cria valor para o consumidor no contexto da sua vida pessoal	Fournier <i>et al.</i> , 2009; Fournier, 1998, 2008
	Coconstrução da marca	Cocriação da marca dentro de um sistema social de produção de significado. A qualidade da marca é cada vez mais estabelecida por atividades fora do controle da organização	Holt, 2004; Keller e Lehmann, 2006; Allen <i>et al.</i> , 2008
		Marcas como narrativas onde emergem comunidades que compartilham valores, linguagens, sinais, símbolos, rituais, histórias e heróis	Brown, 2003; Holt, 2004
	Teoria do terceiro lugar	Terceiro lugar um espaço de vida informal que emerge em alternativa aos contextos família e trabalho muitas vezes fragmentados	Rosenbaum <i>et al.</i> , 2007
	Bem estar subjectivo	Bem estar subjectivo caracteriza-se pelas diversas formas como uma pessoa avalia a sua qualidade de vida, que depende mais da sua expectativa do que da realidade em si mesmo	Diener <i>et al.</i> , 2008

Fonte: esquema do autor

A marca estabelece um conjunto de significados subjetivos e intangíveis para além dos tangíveis funcionais, podendo ambos coexistir com diferentes níveis de intensidade para cada ator identificado. Na Figura 4.2 está destacado o cerne da questão 1 bem como as referências encontradas na literatura que refletem esta discussão.

Figura 4.2: Ressonância da marca corporativa em relacionamentos B2B e B2C



Fonte: esquema do autor

Questão de investigação 2

- Quais as dimensões que interferem na percepção do processo de relacionamento das marcas corporativas com clientes B2C e com o cliente B2B?

Com a resposta a esta questão pretende-se identificar a percepção da marca corporativa, que traduz o processo de relacionamento com clientes individuais e com clientes organizacionais. Pretende-se com esta questão apurar igualmente a intensidade dos relacionamentos de clientes individuais e organizacionais, as suas semelhanças e especificidades.

Na revisão da literatura foram sendo expostas múltiplas pesquisas que debatem quais as variáveis que estão envolvidas no processo de conhecimento e de relacionamento com a marca, quer em mercados B2C quer em mercados B2B. No Quadro 4.2 identificamos as referências sistematizadas nos capítulos anteriores.

Quadro 4.2: Variáveis de conhecimento e relacionamento com a marca em mercados B2C e B2B

		Lealdade à Marca			Relacionamento com a Marca em mercados B2C								Relacionamento com a marca em mercados B2B					
		Keller (1993)	Aaker (1991, 1996)	Kotler (2005)	Rusbult (1980)		Fournier (1998, 2008)		Esch <i>et al.</i> (2006)		Thomson <i>et al.</i> (2005), Elliot e Percy (2007) e Brito (2008)	Anderson e Narus (1990)	Webster e Keller (2004)	Kloter e Pfoertsch (2006)	Petty e Cacioppo (1986), Brand e Johnson (1997), Mudambi <i>et al.</i> (1997)			
Atitude	Dimensão Cognitiva	Atributos	Sensibilidade	Atributos	Modelo de Investimento na Relação (RI)	Comprometimento	Qualidade da parceria	Crenças cognitivas de suporte	Intimidade	Conhecimento da Marca	Imagem	Valor Funcional Sensibilidade		Preço	Preço	Valor Funcional Tangível		
									Qualidade percebida na parceria		Notoriedade						Performance produto	Funcionalidades Produto
																		Qualidade
	Serviço	Serviços																
	Dimensão Afetiva	Benefícios	Envolvimento	Benefícios		Safistação	Compromisso e Afeto	Satisfação	Valor Emocional Envolvimento	Risco Percebido	Credibilidade	Segurança	Valor Emocional Intangível					
				Valores								Risco Percebido						
				Cultura				Relacionamento										
	Dimensão Comportamental	Atitudes	Fidelidade	Personalidade		Investimento na Relação	Conexão ao auto conceito	Confiança	Envolvimento	Confiança	Pressão do preço							

Fonte: esquema do autor

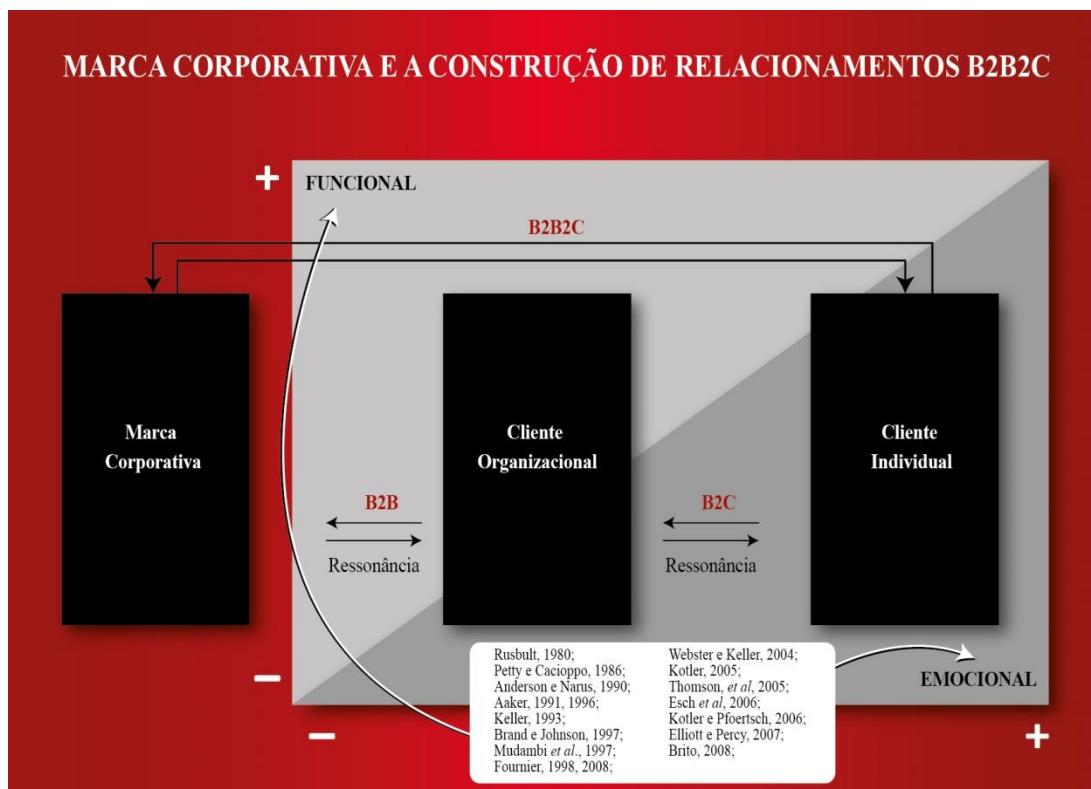
Em paralelo com os modelos que procuram articular estas e outras variáveis, emerge um debate que assenta na funcionalidade *versus* emocionalidade da formação de atitude, e do processo de relacionamento. Conforme referido anteriormente a percepção de uma marca pode em si possuir dimensões funcionais, que se tangibilizam nos aspetos que têm presença física e por isso podem ser vistos e experimentados e dimensões emocionais ou intangíveis, que são aspectos de natureza subjetiva, compreendidos com recurso a um processo de interpretação.

Pesquisas procuram debater a relevância, impacto e intensidade das variáveis funcionais, tangíveis, cognitivas *versus* as variáveis de teor emocional, afetivo e intangível. No âmbito do marketing relacional, surgem estudos de Thomson *et al.* (2005) Elliot e Percy (2007) e Brito (2008), com foco em contextos B2C e os estudos de Petty e Cacioppo (1986), Brand e Johnson (1997), Mudambi *et al.* (1997), com teor B2B.

As variáveis que estão envolvidas no processo de conhecimento e relacionamento com a marca, que podem por isso ser de natureza funcional ou emocional, foram identificadas pelo construto que designamos de atributo. Na Figura 4.3 estão sinalizadas estas variáveis no modelo de análise bem como o quadro de referências que lhe dão suporte.

Caminhando de uma dicotomia de valor funcional *versus* valor emocional, para uma interação onde ambas as dimensões coexistem com intensidades diferentes, surge o construto intensidade da relação com a marca que mede a força, ou seja, o envolvimento com a marca.

Figura 4.3: Variáveis e grau de intensidade do processo de relacionamento com a marca corporativa



Fonte: esquema do autor

Nesta investigação, gostaríamos de ir além da especificidade das variáveis, detalhando cada uma delas, considerando que essa análise tem sido amplamente debatida na literatura. Procuraremos aprofundar a questão proposta por Fournier (2008) sobre a percepção da marca, que se apresenta como uma nova abordagem aos modelos de relacionamento. Esta abordagem aprofunda a ideia de que a relação é baseada em percepções (interpretações da realidade) e que estas percepções podem ser positivas e negativas. Fournier (2008) identificou assim três formas de relacionamento: verdadeiros parceiros (experimentam felicidade, apreço e estão disponíveis para contribuir mutuamente); convivência benigna (relações de troca agradáveis e satisfatórias) e relações desarticuladas (relações adversas que geram sentimentos de raiva, irritação e ceticismo). No Quadro 4.3 encontra-se sistematizado o construto e as suas dimensões de análise.

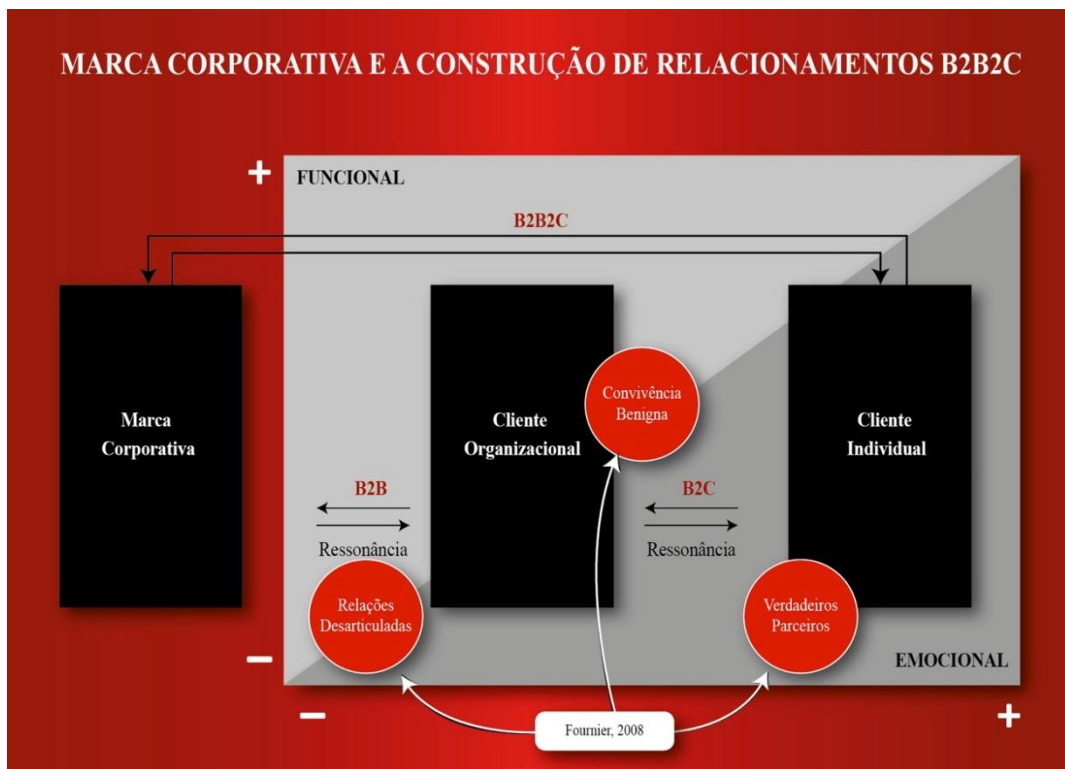
Quadro 4.3: Construto e dimensões de análise da questão de investigação 2

Construto	Dimensões de Análise	Definição	Referências
Relacionamento com a Marca	Intensidade da relação	Carateriza-se pelo processo de envolvimento com a marca medida pela força do seu relacionamento	Rusbult (1980) Petty e Cacioppo (1986), Anderson e Narus (1990) Aaker (1991,1996) Keller (1993), Brand e Johnson (1997), Mudambi <i>et al.</i> (1997), Fournier (1998, 2008), Webster e Keller (2004), Kotler (2005), Thomson <i>et al.</i> (2005), Esch <i>et al.</i> (2006) Elliot e Percy (2007), Brito (2008),
	Valor funcional e valor emocional	A percepção de uma marca pode em si possuir dimensões funcionais, que se tangibilizam nos aspetos que têm presença física e por isso podem ser vistos e experimentados e dimensões emocionais ou intangíveis, que são aspectos de natureza subjetiva compreendidos com recurso a um processo de interpretação.	
	Atributos da marca	Variáveis que estão envolvidas no processo de conhecimento e relacionamento na marca podendo ser de natureza funcional ou emocional.	
Percepção do relacionamento com a marca	Relações desarticuladas	Percepção de relações adversas que geram sentimentos de raiva, irritação e cepticismo	Fournier (2008)
	Convivência benigna	Percepções de relações de troca agradáveis e satisfatórias	
	Verdadeiros Parceiros	Percepção de relações que experimentam felicidade, apreço e disponibilidade para contribuir mutuamente	

Fonte: esquema do autor

Na Figura 4.4, que segue, procuramos articular o modelo de análise com a percepção do relacionamento com a marca corporativa proposta por Fournier (2008), acreditando que o valor subjetivo de uma relação individual pode desenvolver relações mais intangíveis do que as relações com clientes no papel de atores organizacionais.

Figura 4.4: A percepção da marca corporativa em relacionamentos B2B e B2C



Questão de investigação 3

- Como é que as percepções dos clientes B2C e do cliente B2B se influenciam mutuamente na relação com a marca corporativa de uma organização?

Com a resposta a esta questão pretende-se ver esclarecido se a percepção da marca corporativa dos clientes individuais influencia ou é influenciada pela percepção dos clientes organizacionais à qual pertencem. Apurar-se-á a importância das especificidades do ator na dinâmica de relacionamento com a marca. Esta é uma questão síntese cuja compreensão depende do esclarecimento das duas questões anteriores.

A base de análise deste processo de influência está alicerçada na reflexão de Balmer *et al.* (2007b) sobre a construção de marcas corporativas. Balmer *et al.* (2007a), sustentados nos estudos da psicologia social, exploraram o conceito de identidade organizacional a partir do construto identidade social. Para Balmer *et al.* (2007a), a identidade organizacional consubstancia-se numa estrutura cognitiva de análise, uma lente

que guia o processo de compreensão e construção de sentido, que é compartilhado pelos atores que constituem uma organização, pelos mecanismos de formação de grupos, liderança e poder.

Nas organizações com identidade organizacional consistente, ou seja, com uma *networframing* compartilhada (Ford *et al.*, 2003, Hennerberg *et al.*, 2004) acreditamos que possa emergir uma influência mútua das percepções de relações B2C e B2B sobre a marca corporativa, qualquer que seja o seu nível de intensidade. Esta influência pode ser decorrente da existência de grupos estratégicos ou de referência (Fiegenbaum e Thomas, 1995) e/ou líderes de opinião (Sheth e Venkatejan, 1968, Webster, 1991, Minett, 2002).

Considerando que esta terceira questão de investigação é uma questão de síntese, parece-nos relevante retomar o construto de percepção da relação com a marca que Fournier (2008) propõe e que exploramos na questão anterior, para compreender se a identidade organizacional (quando existe) exerce influência sobre a percepção da relação B2B e da B2C com uma marca corporativa.

No Quadro 4.4 estão sintetizados os construtos identificados na literatura que sustentam esta questão, bem como se encontra na Figura 4.5 explicitada a questão 3 na dinâmica do modelo de análise.

Quadro 4.4: Construtos e dimensões de análise da questão de investigação 3

Construtos	Dimensões de análise	Definição	Referências
Identidade social	Processo de identificação	Processo de identificação de um indivíduo a um grupo	Tajfel e Turner, 1979; Turner, 1982; Balmer <i>et al.</i> , 2007a
Identidade Organizacional	Processo de influência	Estrutura cognitiva, lente que guia a construção de sentido, permitindo um processo de identificação com a própria organização e diferenciação em relação a outras organizações.	Balmer <i>et al.</i> , 2007a, 2007b.; Ford <i>et al.</i> , 2003; Hennerberg <i>et al.</i> , 2004
	Grupos estratégicos	Grupos de referência que influenciam significativamente o comportamento social de um indivíduo, conduzindo a uma sintonia de comportamentos	Fiegenbaum e Thomas, 1995
	Líderes de Opinião	Membros de um grupo cuja sua ação ou opinião tem forte influência sobre os outros membros	Sheth e Venkatejan, 1968; Webster, 1991; Minett, 2002
Percepção mútua do relacionamento com a marca	Relações desarticuladas; Convivência benigna; Verdadeiros parceiros.	Conjunto de percepções negativas e positivas exploradas na questão de investigação 2	Fournier, 2008

Fonte: esquema do autor

espaço para uma nova investigação no seio do paradigma relacional que se propõe aprofundar a construção de relacionamentos mais perenes e significativos em contextos B2B.

Neste sentido explora-se a pista de que, nos contextos organizacionais, as dimensões emocionais são tão significativas quanto as dimensões funcionais e que, nestas organizações ocorrem, como em outros contextos, processos de influência mútua significativos para os processos de escolhas e tomadas de decisão.

A confirmação desta pista, permite equacionar a necessidade de construção de relações B2B2C, por forma a ampliar numa mesma organização os pontos de contato e com isso reforçar o processo de relacionamento com a marca corporativa. Certos de que, quanto mais intensa a interação com os *stakeholders* internos e externos, maior o potencial da marca corporativa gerar percepções de relacionamentos positivos que levem a um aumento da escolha por esta organização e seus produtos.

Destaca-se ainda a ideia de que, o processo de relacionamento com a marca corporativa é tão mais intenso quanto mais esta se torna significativa para o contexto de vida pessoal dos seus *stakeholders*. Nesta forma, pensar nas organizações como espaços de vida informal que permitam uma ampliação do bem estar subjetivo dos públicos com os quais se relacionam é atitude alinhada ao contexto do mundo pós-pós-moderno.

Nos próximos capítulos procura-se descrever a metodologia, o caso escolhido e a respectiva análise empírica, procurando evidência sobre as pistas apresentadas no modelo de análise proposto.

CAPÍTULO 5

Metodologias e Estratégias de Pesquisa

5. Metodologias e Estratégias de Pesquisa

5.1 Introdução

No presente capítulo, procuraremos analisar as alternativas metodológicas para o problema de pesquisa em questão, por forma a fundamentar a opção de investigação que melhor se adequa ao modelo proposto. Acreditamos que a robustez da investigação científica depende, sobretudo, de uma escolha metodológica adequada, o que pressupõe um claro alinhamento das teorias e dos processos de investigação de modo a que se suportem reciprocamente.

Neste sentido, abordaremos de seguida a opção metodológica desta tese (secção 5.2), sustentando esta escolha num entendimento mais amplo sobre as teorias de investigação qualitativas no contexto da ciência (secção 5.3). Procuraremos analisar as determinantes de carácter interno (secção 5.4) e de carácter externo (secção 5.5 e 5.6) que podem impactar os resultados obtidos. Finalizaremos este capítulo com uma descrição da estratégia de pesquisa adotada (secção 5.7) a partir da qual se estabelece o referencial de análise e uma síntese do capítulo (secção 5.8).

5.2 Opções metodológicas

O problema de pesquisa proposto nesta tese é, conforme indicado no capítulo anterior, analisar o impacto das relações B2B2C no valor da marca corporativa, ou seja, como as relações B2C e B2B se processam e como impactam uma marca corporativa em mercados organizacionais. Para a compreensão deste problema de pesquisa, propomos nesta investigação perceber as relações *business to business* e as relações *business to consumer* que ocorrem numa mesma organização e como estas relações se influenciam mutuamente.

Este problema de pesquisa e respetivas questões de investigação são fundamentalmente de carácter exploratório e de compreensão das relações que se estabelecem entre diferentes *stakeholders*, o que levanta a problemática da melhor metodologia de análise,

ou seja, aquela que se torna útil para o seu entendimento. A abordagem proposta tem na sua essência uma compreensão profunda do contexto de investigação, o que não é fácil de alcançar por meio de metodologias quantitativas pois, mais do que quantificar variáveis, pretende-se capturar a riqueza e complexidade de processos de relacionamento neste contexto.

Tradicionalmente, as questões de ampliação do entendimento tendem a ser analisadas com base em metodologias qualitativas, considerando essa necessidade de uma compreensão mais profunda dos fenómenos. Com este pano de fundo, a opção metodológica desta tese é a utilização de uma metodologia qualitativa, com recurso à estratégia de estudo de caso, para ampliação do entendimento acerca da problemática do modelo e das questões de investigação na realidade observada.

Existe a clareza de que a compreensão de uma realidade específica não permite, à partida e de uma forma consistente, extrapolar dados que sustentem um processo de generalização. Desta forma, em investigações subsequentes pode avançar-se para uma proposta quantitativa, caso se verifique consistência dos fenómenos identificados noutros contextos organizacionais.

Para esta escolha metodológica, contribuíram fatores de natureza interna e externa à proposta de investigação. Os primeiros dizem fundamentalmente respeito ao enquadramento teórico e às questões de investigação formuladas, enquanto os segundos se referem ao conhecimento da realidade por parte do investigador e a contemporaneidade do projeto de investigação. As escolhas metodológicas não estão separadas das posições teóricas e condições de investigação pelo que, de seguida, analisaremos cada um destes fatores.

5.3 O enquadramento teórico e as metodologias qualitativas

O referencial teórico é sobre marca corporativa e o processo de relacionamento entre diferentes *stakeholders*, constituindo-se como uma das principais condicionantes da opção metodológica desta tese. Este enquadramento caracterizou a escolha, como

referimos anteriormente, por uma metodologia qualitativa, com recurso a uma estratégia de estudo de caso, pelo que importa analisarmos como se legitima o seu uso na investigação científica, o que devemos entender por metodologias qualitativas e quais as questões de validade científica que se colocam.

5.3.1 Legitimidade das metodologias qualitativas

A incursão de metodologias qualitativas na ciência não ocorreu por acaso ou de rompante, é fruto de um processo histórico que constitui uma das maiores ruturas epistemológicas de todos os tempos.

O século XIX caracterizou-se por uma grande efervescência epistemológica, em cuja primeira metade Augusto Comte formula o positivismo, exaltando a observação dos factos e afirmando que a realidade é aquilo que os nossos sentidos podem perceber. Ou seja, que a explicação ou teoria acerca de um fenómeno deveria ser traduzida de forma a ser observada e testada empiricamente, utilizando-se a lógica e a matemática. O positivismo vem contribuir para o surgimento do paradigma quantitativo, em que a realidade é objetiva, independente do investigador, e recorrendo à utilização da linguagem formal e matemática (Ribeiro, 2003).

Comte defendia também a unidade das ciências e, nesta perspetiva, o objeto de estudo das ciências humanas passou igualmente a ser encarado da mesma forma que o das ciências naturais, havendo uma extensão do método positivista ao campo das humanidades. As ciências humanas foram como que “obrigadas” a recorrer a um paradigma quantitativo para conseguir um estatuto de ciência.

Ainda no século XIX, surgiram as primeiras contestações à aplicação do positivismo e do modelo quantitativo, data em que se individualizam as ciências sociais, atendendo a que a objetividade e neutralidade científica traduziam uma total dissociação do objeto e sujeito do conhecimento.

O filósofo alemão Wilhem Dilthey criticou o positivismo afirmando que existia uma diferença fundamental entre os objetos de estudo das ciências naturais e das ciências sociais, pois nas primeiras os objetos de estudo são externos e passíveis de serem conhecidos objetivamente, enquanto nas segundas os objetos de estudos são cercados de valores, subjetividade e emoções. Por outro lado, o idealismo de Kant teve um papel determinante ao afirmar que nunca saberemos o que é ou como é a realidade separada e independente de nós, ou seja, a realidade é estruturada a partir das ideias do sujeito. Nesta linha de orientação, Max Weber defende que os cientistas sociais são objetos e sujeitos das suas pesquisas, pelo que se opõe à visão positivista de objetividade científica e separação completa entre sujeito e objeto de pesquisa (Esteves e Azevedo *et al.*, 1998).

Na primeira metade do século XX, surge a chamada “Escola de Frankfurt” que apresenta uma teoria crítica em oposição ao positivismo. Segundo esses intelectuais, a ciência tradicional estaria afastada da realidade por adotar simplesmente a filosofia cartesiana, não tendo em conta a gênese social dos problemas nem as situações concretas dos mesmos. Criticam a isenção científica e a objetividade, sustentando que o sujeito da pesquisa está inserido numa história, num contexto social, o que pode afetar o resultado de uma pesquisa (Gialdino, 1993)

Estas posições acabaram por questionar o mito de um conhecimento inteiramente objetivo, sem interferência do investigador, além de demonstrar que nem sempre a pesquisa quantitativa é suficiente para elucidar problemas nas ciências sociais. Esse novo tipo de pensamento abriu a porta ao surgimento de um novo paradigma: o qualitativo.

O positivismo perdeu espaço no final da segunda guerra porque a ciência começou a trabalhar com situações inobserváveis, como a estrutura do átomo. O próprio conceito de ciência começa a ser revisto, assim como a sua infalibilidade. As ideias da “escola de Frankfurt” voltam à tona na década de 60, quando o filósofo Kuhn (1971, in Gialdino, 1993) questiona a objetividade e a racionalidade da ciência.

A metodologia qualitativa tem como ponto de partida a experiência, procurando interpretar uma realidade considerando os seus diversos pontos de vista potenciais. Nesta opção metodológica não se procura encontrar verdades últimas, mas antes relatos abertos à invenção, à obtenção de dados e à sua análise e interpretação (Bruner, 1990).

Hoje o uso de metodologias qualitativas é transversal às ciências naturais e sociais (já eram usadas na psicologia e sociologia) coexistindo o paradigma quantitativo e qualitativo cuja opção metodológica depende mais do fenómeno e objeto de estudo do que da condição de ciência em que se insere. A fronteira quantitativa *versus* qualitativa tem sido sucessivamente aproximada com as propostas de conciliação metodológica que assentam, por um lado, na ideia de que estas metodologias geram diferentes conhecimentos e, por outro, na procura de soluções para a problemática da validade das metodologias qualitativas.

Estas propostas de conciliação têm ocorrido a três níveis: (a) uma investigação qualitativa como pré-quantitativa ou exploratória; (b) uma investigação qualitativa como pós-quantitativa ou focalizada ou (c) uma triangulação entre a investigação qualitativa e quantitativa. Esta triangulação consiste na combinação de métodos relativamente divergentes, em que a força de um combina com a fraqueza de outro, como por exemplo, a combinação entre um inquérito para levantamento de determinados fenómenos com um estudo de caso para o aprofundamento e melhor compreensão desses fenómenos. Esta triangulação é aqui ilustrada ao nível da recolha de dados, podendo igualmente ocorrer ao nível dos investigadores ou mesmo das próprias teorias ajustando lógicas dedutivas a indutivas (Modell, 2005).

5.3.2 As metodologias qualitativas

De forma simplista, as metodologias quantitativas são entendidas como estudos que se fundamentam em dados empíricos processados quantitativamente, recolhidos e trabalhados com objetividade e neutralidade, com base nos quais e, a partir de um referencial teórico, o investigador geralmente levanta e testa hipóteses.

As metodologias qualitativas aparecem como a busca de novos caminhos para realidades cada vez mais complexas e dinâmicas, num percurso contrário ao da lógica quantitativa, uma vez que partem da realidade social e da sua complexidade, para a construção de métodos adequados à captação e transformação dessa realidade (Demo, 1989). Estas metodologias são assim constituídas a partir de processos de conhecimento compreensivo e interpretativo e, por isso, criativo e profundo, centradas nas experiências dos atores e focalizadas no processo em si.

O objetivo das metodologias qualitativas é retratar, codificar ou traduzir realidades sociais, obtendo não apenas um registo das frequências dos fenómenos em estudo, mas as suas descrições a partir de relatos verbais, registos escritos ou dados visuais. Estas metodologias são especialmente úteis na criação de categorias para compreender o fenómeno humano e na investigação do significado que as pessoas atribuem aos eventos que experimentam.

A diversidade no modo de definir e investigar um fenómeno social traduz-se num leque alargado de abordagens qualitativas. Patton (1980, in Rudestam e Newton, 2001) apresentou três assunções fundamentais para que estas possam ser, de facto, consideradas qualitativas: (a) partirem de uma visão holística apontando que o todo é mais do que a soma de todas as partes conduzindo à compreensão dos fenómenos (pessoa, organização, sociedade) como um todo; (b) partirem de uma abordagem indutiva em que a pesquisa se inicia com a observação e evolui até à constatação de padrões não existindo *a priori* estruturas predefinidas; (c) efetuarem uma pesquisa naturalista, devendo os investigadores procurar compreender os fenómenos no estado natural em que ocorrem.

Na literatura, encontramos múltiplas referências que reforçam a assunção de que a metodologia deve partir do processo indutivo, sem dispor de uma teoria prévia, procurando construir-se a teoria a partir da observação e sua sistematização, o que se denomina de *grounded theory*. Desta forma, a pesquisa não deve ser iniciada com uma “teoria preconcebida a não ser que o propósito seja elaborar e expandir uma teoria existente” (Strauss e Corbin, 1998, p. 12).

Yin (2003a) contrapõe-se à *grounded theory*, manifestando uma posição próxima a um pensamento dedutivo. Propõe uma estrutura rígida, com questões precisas que deverão ser formuladas antes do processo de pesquisa, não sendo por isso possível ocorrerem mudanças na direção da investigação após o processo de pesquisa ter iniciado.

Encontramos, no entanto, posições que conciliam ambas as abordagens, dedutiva e indutiva, como a de Eisenhardt (1989) que defende um processo de pesquisa flexível, sendo possível a alteração das questões e do problema de investigação durante o seu decurso, ou seja, ao longo do processo de compreensão do fenómeno de estudo.

Na presente investigação, aprofundámos o referencial teórico sobre marca, a partir do qual, se evidenciaram pistas para explorar questões cuja investigação atual ainda não está detalhada na sua plenitude. Neste sentido, a teoria assume um importante papel no processo de pesquisa. Contudo, durante o processo de recolha de dados emergiram novos *insights* que complementaram e refinaram o quadro conceptual inicialmente estabelecido pelo que, ao longo da investigação, a orientação dedutiva inicial coexistiu com um processo indutivo.

Como refere Carson *et al.* (2001), a posição indutiva impede que se usufrua dos contributos teóricos, enquanto que a posição dedutiva é demasiado fechada a novas descobertas. A conciliação destes dois movimentos permite dispor de uma estrutura de análise prévia, orientadora e, simultaneamente, uma flexibilidade para permitir a inclusão de questões emergentes.

Chama-se *systematic combining* (Dubois e Gadde, 2002) ao processo onde o quadro teórico de referência, o trabalho empírico e a análise dos dados se desenvolvem mutuamente, permitindo a sua complementaridade. Esta abordagem reflete um movimento contínuo entre o mundo empírico e o mundo teórico. O avanço e o recuo entre a teoria e os dados empíricos permitem, assim, ampliar o processo de compreensão. Os contributos da teoria são úteis para estabelecer o que procurar empiricamente, mas, ao mesmo tempo, a teoria é também, ela própria, resultante de clarificações empíricas, reforçando-se assim, mutuamente, (Dubois e Araújo, 2004).

Esta dinâmica das metodologias qualitativas coloca, no entanto, questões relativas à sua validade.

5.3.3 As questões de validade das metodologias qualitativas

Tradicionalmente, a validade de um estudo é medida com base nos pressupostos das metodologias quantitativas que estabelecem como critérios: a validade interna, a validade externa, a fiabilidade e a objetividade. No entanto, algumas pesquisas qualitativas rejeitam o modelo de validade normalmente aceite na aplicação das pesquisas quantitativas às ciências sociais. Guba e Lincoln (1994) fornecem quatro critérios alternativos para avaliar a validade de um estudo qualitativo que, em sua opinião, melhor refletem as assunções da pesquisa qualitativa (Quadro 5.1).

Quadro 5.1: Modelo de validade das metodologias quantitativas *versus* qualitativas

Critérios tradicionais para avaliar pesquisas quantitativas	Critérios alternativos para avaliar pesquisas qualitativas
Validade Interna	Credibilidade
Validade Externa	Transferabilidade
Fiabilidade	Dependência
Objectividade	Confirmabilidade

Fonte: Adaptado de Trochim (2000, sem publicação)

A validade interna refere-se à credibilidade das inferências estatísticas realizadas que suportam os resultados do estudo. O critério credibilidade (*credibility*) estabelece que os resultados de uma pesquisa qualitativa são credíveis ou confiáveis a partir da perspectiva do participante na pesquisa. Uma vez que o propósito da pesquisa qualitativa é descrever e compreender um fenómeno de interesse através dos olhos do participante, este é o único que pode legitimamente julgar a credibilidade dos resultados.

A validade externa refere-se ao grau com que o resultado da pesquisa pode ser generalizável ou transferido para outros contextos. Na perspectiva qualitativa a transferabilidade (*transferability*) é a responsabilidade de fazer uma generalização. O investigador poderá criar condições para a generalização, descrevendo o contexto e as

assunções centrais da pesquisa. Cabe a quem promover a generalização para outros contextos, a responsabilidade dos julgamentos sobre essas generalizações.

A visão tradicional de fiabilidade é baseada na assunção de replicabilidade ou repetição. Diz respeito à possibilidade de se obter ou não o mesmo resultado se pudéssemos observar o mesmo fenómeno duas vezes, embora na verdade, não possamos observar o mesmo acontecimento duas vezes. Por definição, se medimos a mesma coisa duas vezes estamos, de facto, a medir duas coisas diferentes. A ideia de dependência (*dependability*) enfatiza a necessidade de o investigador contar com todas as mudanças de contexto no qual a pesquisa ocorre, descrevendo essas mudanças e analisando de que forma estas afetarão os resultados da pesquisa.

Nas pesquisas quantitativas, tendemos a assumir, pela objetividade que cada pesquisa traz uma única perspectiva de estudo. A confirmabilidade (*confirmability*) refere-se ao grau em que um resultado pode ser confirmado ou corroborado por outros. Existem várias alternativas para verificar a confirmabilidade: o investigador pode descrever os procedimentos para que outros possam confirmar os dados; o investigador pode procurar ativamente estudos que possam contradizer as suas observações, ou o investigador pode realizar uma auditoria aos dados e análises realizadas de forma a verificar alguma distorção ou efeito do enviezamento.

Tem ocorrido um debate intenso sobre a legitimidade de uso de critérios de validação das metodologias qualitativas diferente das metodologias quantitativas não existindo, ainda hoje, uma posição única e consensual relativamente a esta questão. A validade quantitativa pressupõe, na maioria das vezes, confirmações numéricas e estatísticas, que em algumas opções de pesquisa qualitativa não são exequíveis. Esta proposta de Guba e Lincoln (1994) parece interessante, na medida em que traz a debate a necessidade de ajustes nos critérios de validação qualitativos.

Na presente investigação os *stakeholders* selecionados são elementos que participam do processo de relacionamento investigado e, por isso, credível na perspetiva da argumentação sobre as relações estabelecidas (credibilidade). O contexto analisado é

um corte, um fragmento no espaço e no tempo. No entanto, a pesquisa procura aprofundar uma história de relacionamento e, por isso, num contexto em evolução, pelo que é importante um registo dessas mudanças (dependência). As generalizações não são, efetivamente, legítimas na medida em que a investigação espelha uma análise de um contexto específico podendo, porém, em futuras investigações, ser testadas noutros contextos (transferabilidade). Existem ainda outras formas de reforçar as questões de validação dos estudos qualitativos, uma das quais, já referida anteriormente, associada à conciliação das metodologias qualitativas e quantitativas, que apresentam o seu expoente na triangulação, o que poderá ser desenvolvido em investigações posteriores (confirmabilidade).

Para além desta primeira determinante, (a) o enquadramento teórico, que acabámos de explorar, existem outras determinantes igualmente relevantes como: (b) o problema e questões de investigação que são colocados, (c) o grau de controle que um investigador tem sobre os eventos e (d) a contemporaneidade do estudo (Yin, 1994). De seguida, daremos continuidade à análise de cada uma destas determinantes.

5.4 O problema de pesquisa e questões de investigação

O problema de pesquisa e as questões de investigação condicionam, de maneira decisiva, as opções metodológicas. O problema de pesquisa proposto nesta tese consubstancia-se, como vimos, em analisar o impacto das relações B2B2C no valor da marca corporativa. Na presente investigação, procuramos compreender como se estabelecem as relações *business to business* e as relações *business to consumer* no contexto de uma organização e como estas se influenciam mutuamente, estabelecendo, assim, um conjunto de três níveis de análise.

A partir do problema de pesquisa, estruturaram-se três questões de investigação que procuram contribuir para a compreensão do fenómeno em cada um dos diferentes níveis de análise e na sua interação. As questões de investigações propostas, conforme já apresentado, são: (1) Como é que o significado da marca corporativa é percebido em relações com cliente B2C e em relações com cliente B2B, num contexto

organizacional? (2) Quais as dimensões que interferem na percepção do processo de relacionamento das marcas corporativas com clientes B2C e com o cliente B2B? (3) Como é que as percepções dos clientes B2C e do cliente B2B se influenciam mutuamente na relação com a marca corporativa de uma organização?

As questões mais características das metodologias qualitativas são normalmente formuladas como premissas que orientam o estudo e são questões do tipo: “como” e “porquê” (Hildebrand, 1998), sendo as questões “quem”, “o quê/qual/quais”, “onde” e “quanto” mais características de uma investigação quantitativa. As questões de investigação colocadas são do tipo “como?” justificando-se o uso da metodologia qualitativa, na medida em que estão focadas numa descrição e descodificação, traduzindo uma construção de significado e não uma frequência.

Ainda que a segunda questão se inicie por “quais” e isso poderia remeter para uma investigação mais quantitativa, na verdade, pretende-se identificar o fenómeno de percepção da marca corporativa no processo de relacionamento assim como a intensidade destes relacionamentos com clientes individuais e organizacionais, pelo que não resultará tanto numa lista de dimensões, mas antes na compreensão destas dimensões.

Por outro lado, as questões de investigação formuladas estão espelhadas no modelo de análise desenvolvido, tendo este facto condicionado o processo de amostragem e recolha dos dados, uma vez que o modelo de análise é um elemento estruturante. De acordo com Miles e Huberman (1994, p. 34) “as questões de investigação fazem com que o pesquisador privilegie somente alguns atores em alguns contextos lidando com alguns assuntos”.

Com efeito, na definição do problema, ainda que o olhar recaia sobre a organização, estabelecemos um corte de análise, um fragmento da organização, que se caracteriza pelas relações entre três atores: os gerentes de relacionamento da organização fornecedora, os clientes organizacionais e os clientes individuais da organização cliente, que serão detalhados na estratégia de pesquisa.

5.5 O grau de controle que um investigador tem sobre os eventos

O papel do investigador é outra das determinantes fundamentais para a condução do processo de pesquisa. Conforme referimos anteriormente, não existe uma total independência entre o observador e o observado. A observação decorre sempre de um processo de interpretação de dados para o qual o repertório de vivências pessoais do investigador não é irrelevante.

Neste sentido, importa realçar que o investigador tem uma história de conhecimento alicerçado nas ciências sociais e humanas, partindo de uma formação de base em psicologia o que, por si só, influencia a leitura da realidade e a crença na importância das metodologias qualitativas para a compreensão dos fenómenos e construção de conhecimento.

Por outro lado, o percurso do conhecimento sobre marca que, conforme foi anteriormente referido se estabelece a partir de um entendimento da marca no contexto do mercado de consumo e se estende para o seu entendimento no mercado organizacional. Este referencial teórico segue, por isso, o movimento de conhecimento do autor desta tese o que, mais uma vez, condiciona a leitura da realidade e a identificação das pistas a explorar.

Importa também realçar que o caso proposto está relacionado com o contexto profissional do autor da tese, contexto em que exerce a sua atividade profissional há mais de 25 anos, tendo tido oportunidade de conhecer e trabalhar em múltiplos *players* e territórios do setor em questão.

Por último, parece ainda relevante destacar a questão do tempo de desenvolvimento deste projeto de investigação que, ainda que seja um período de tempo expressivo, aproximadamente cinco anos, ele ocorre por ciclos de investimento e afastamento, fundamentais para o processo de maturação e amadurecimento dos conhecimentos. O tempo de suspensão, de mergulho num vazio é fundamental para permitir a emergência

de novos *insights* e ideias capazes de gerar pistas para novas abordagens e formas de ver a realidade.

5.6 A contemporaneidade do estudo

Os relacionamentos são incrementais e constituem um conjunto de diversos episódios que se desenvolvem ao longo do tempo. Nestas abordagens, a história interessa e os acontecimentos presentes são perpassados por influências passadas. Na presente investigação analisaremos um corte, uma leitura do momento, ainda que toda a pesquisa procure compreender a história destes relacionamentos e não apenas este momento presente. Dubois e Araújo (2004) referem que o que distingue o estudo de caso da descrição histórica é que, aquele, procura associar os eventos a teorias, enquanto a análise histórica se limita a coligar a sua sucessão temporal.

Halinen e Törnroos (2005) consideram que existe uma ligação entre as três modalidades de tempo: o passado, o presente e o futuro. É necessário ter em conta que as trajetórias passadas estão interligadas aos fenómenos presentes, mas também é importante a previsão de cenários futuros para se perceber o porquê dos direcionamentos e caminhos a percorrer.

A validade do estudo de caso é, por isso, mais dependente da qualidade da análise do que do tamanho da amostra (Silverman, 2005), pelo que optámos nesta investigação por analisar um caso em profundidade, permitindo uma análise mais detalhada e sólida do fenómeno em questão. Conscientes das determinantes, limites e questão de validade, relativos à utilização de uma metodologia qualitativa parece importante detalhar a estratégia de pesquisa adotada.

5.7 Estratégia de pesquisa

De entre as metodologias qualitativas disponíveis optou-se por uma estratégia de estudo de caso devido à sua forte capacidade para captar as dinâmicas do fenómeno alvo de estudo. Considerando a riqueza da imagem que é gerada pelo estudo de caso, esta

abordagem torna-se adequada para lidar com a complexidade dos relacionamentos entre diferentes *stakeholders* ao longo do tempo.

O detalhe da estratégia de pesquisa assume-se como essencial para garantir a transparência da investigação (Eisenhardt, 1989; Strauss e Corbin, 1998) e este detalhe torna-se ainda mais relevante no método de estudo de casos, pelas questões de validade científicas anteriormente especificadas.

Cabe assim detalhar as implicações práticas que essa opção metodológica tem no contexto da presente investigação. Neste sentido, depois de uma breve contextualização da estratégia de estudo de caso, detalharemos o estudo de caso selecionado e as suas unidades de análise; o desenho do protocolo e a condução do estudo; a análise das evidências do estudo de caso e, por fim, as conclusões e recomendações.

5.7.1 O estudo de caso como estratégia de investigação qualitativa

A história da utilização do estudo de caso como metodologia de investigação está marcada por períodos de uso intenso e períodos de não utilização, tendo o seu uso iniciado em França entre 1900 e 1935, data a partir da qual foi alvo de inúmeras críticas associadas à sustentação das metodologias qualitativas. Como referimos anteriormente, os anos 60 levam ao reposicionamento destas metodologias face às preocupações emergentes com as metodologias quantitativas existindo, ainda hoje e no entanto, algum ceticismo assente naquelas que são consideradas as fraquezas destas metodologias já sistematizadas nas questões de validade científica.

Um estudo de caso representa a busca pela verdade através de uma análise profunda de um objeto de estudo, estando a decisão pela utilização deste método dependente como vimos, do que será investigado e definido como problema de pesquisa. A finalidade do estudo de caso é sempre uma pesquisa holística (sistémica, ampla e integrada), visando preservar e compreender, em profundidade e de forma detalhada o caso, no seu todo e na sua unicidade. Vários autores, por essa razão, preferem o termo estratégia, em vez de metodologia de investigação. “O estudo de caso não é uma metodologia específica, mas

antes uma forma de organizar dados, preservando o caráter único do objeto social em estudo" (Esteves e Azevedo, 1998).

Yin (2003b, p. 13) define o estudo de caso como um “estudo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo no seu contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. Destaca-se nesta definição o contexto e seus limites, bem como a contemporaneidade do fenômeno.

As fronteiras entre o que constitui o caso são flexíveis e maleáveis, evoluindo de acordo com o diálogo entre a teoria e os dados empíricos (Dubois e Gadde, 2002). “O objeto de investigação, as suas fronteiras e contexto são, frequentemente, o resultado do processo de investigação” (Dubois e Araújo, 2007, p. 171). Esta característica, longe de ser uma limitação, é uma vantagem, já que nos estudos de caso não se pretende isolar o fenômeno do seu contexto, tornando-se um elemento relevante na sua análise.

A condução de um estudo é crucial para o seu processo de validação, pelo que vários têm sido os autores que procuram criar linhas de orientação para desenvolverem e executarem um estudo de caso (Hamel *et al.*, 1993, Yin, 1994, Stake, 1994). Yin (1994) propõe um procedimento em quatro fases: o desenho do protocolo de estudo de caso, a condução do estudo de caso, a análise das evidências do estudo de caso e as conclusões, recomendações e implicações baseadas nas evidências.

O desenho do protocolo de estudo de caso é uma fase de grande importância, na medida em que, a partir dela, se constroem os alicerces do estudo. O estudo de caso é análogo a uma experiência e muitas das mesmas condições que justificam uma experiência também justificam um estudo de caso.

O estudo de caso, conforme já referimos a propósito das metodologias qualitativas, necessita de um plano de investigação que, tipicamente, lida com quatro problemas: (a) Como é que o plano está relacionado com o paradigma de investigação usado? (b) Quem ou o que vai ser estudado? (c) Que estratégias de investigação são utilizadas? (d) Que instrumentos de recolha de dados devem ser utilizados? Integra ainda, no leque de

decisões do investigador, a opção por uma investigação baseada num ou em múltiplos casos, requerendo esta última a necessidade de evidenciar os pontos comuns ou as divergências entre os casos e estabelecer os resultados com base nesta premissa (Almeida e Fernandes, 2001).

Antes ainda da passagem ao desenho da pesquisa, para Swiercz (2005) existe um momento prévio que se prende com a necessidade de garantir que o caso selecionado poderá ser, de facto, estudado, isto é, se existe disponibilidade por parte do objeto de estudo (pessoa, organização,...) para ser investigado. Para esse efeito, deve ser encontrado um conjunto de argumentos que torne o objeto de estudo sensível à investigação como, por exemplo, a possibilidade de dispor de uma nova leitura da sua realidade ou de usufruir de toda uma dinâmica gerada em volta do desenvolvimento do caso.

O passo seguinte é o desenho da pesquisa propriamente dita que é, basicamente, o blueprint que conduz o estudo do princípio ou fim, ou seja, do conjunto de questões a serem colocadas ao conjunto de conclusões sobre essas questões. Uma vez que cada estudo de caso tem características únicas, é virtualmente impossível delinear um design transversal a todos os estudos. Yin (1994), na tentativa de estabelecer um fio condutor, identificou cinco componentes básicas do design do estudo de caso: (a) a pergunta de pesquisa, (b) as proposições do estudo (se existirem), (c) as unidades de análise do estudo, (d) a ligação lógica entre as proposições e os dados, (e) o critério para interpretar os dados recolhidos.

Procuraremos de seguida detalhar o blueprint da presente investigação, com base no problema de pesquisa, as questões de investigação e na metodologia qualitativa, por meio de uma estratégia de estudo de caso, já anteriormente detalhada.

5.7.2 O estudo de caso selecionado e suas unidades de análise

O modelo de análise desenvolvido, a partir do enquadramento teórico e das lacunas identificadas na literatura necessita, para ser investigado, de um caso que permita a compreensão das relações B2B2C num contexto organizacional. Conforme referimos anteriormente, a procura por uma melhor compreensão deste fenómeno está alicerçada na história profissional do investigador que se desenvolve no setor da *business education*, particularmente num dos seus *players*, as escolas de negócio.

O contexto da *business education* tem sofrido, nos últimos anos, múltiplas transformações o que tem levado a perguntar se as estratégias e práticas que permitiram o sucesso das escolas de negócio no passado as sustentam no futuro. Numa análise mais aprofundada deste setor e do modelo de negócio nos seus *players* sobressai com extrema relevância, o modelo de relacionamento com os *stakeholders*, o que se relaciona com o modelo de investigação proposto nesta tese.

Neste sentido, o estudo de caso será realizado no setor da *business education*, numa escola de negócio brasileira, a Fundação Dom Cabral (FDC), uma das 20 melhores escolas de negócio do mundo, a primeira da América Latina, segundo o ranking do *Financial Times* de educação executiva. Esta escola de negócio, apesar da sua trajetória de sucesso, apresentou uma queda no ranking do último ano, passando do top 10 para o top 20 (de 8º para 16º posição em 2013).

A FDC tem uma particularidade relevante para esta investigação que é o facto de o seu posicionamento ser alicerçado no desenvolvimento de soluções organizacionais e, por isso, com foco no mercado *business to business*, o que não é uma estratégia compartilhada pela maioria dos seus concorrentes. Esta estratégia foi, certamente, relevante para a sua trajetória de crescimento e sucesso. Porém, no cenário do mundo pós-pós-moderno, em que as marcas precisam de se tornar significativas para os contextos de vida pessoais, este modelo de negócio pode ser crítico para o seu futuro, considerando uma potencial ausência de relacionamento com o cliente individual, o participante das suas soluções educacionais.

Este macrocontexto, aliado ao aprofundamento conceptual do quadro teórico de referência sobre marca, originaram a emergência do modelo de investigação que se consubstancia no problema de pesquisa proposto: analisar o impacto das relações B2B2C no valor da marca corporativa. Este problema de pesquisa estrutura-se, como vimos, em três níveis de análise: o relacionamento *business to consumer*, o relacionamento *business to business* e o relacionamento *business to business to consumer*, que resulta da conjugação dos dois primeiros.

Neste sentido, evidenciam-se três grupos de *stakeholders*, três unidades de análise, fundamentais para a compreensão deste processo de relacionamento: o cliente organizacional (elemento que representa a relação B2B), o cliente individual (elementos que representam a relação B2C) e o gerente de relacionamento da FDC (elo de relacionamento da FDC com os seus clientes).

Entendemos, neste estudo de caso, como clientes organizacionais, os indivíduos que decidem se e quais produtos e serviços serão comprados pela sua organização, habitualmente os executivos de recursos humanos, responsáveis pelo processo de desenvolvimento de suas organizações.

Os clientes individuais são as pessoas que usufruem e experimentam o produto final desta transação, ou seja, os participantes de programas ou de outras soluções educacionais. Já o diretor de relacionamento da FDC é o elo de relacionamento responsável pela manutenção do contacto com os clientes.

Para o processo de seleção da amostra, foram adotados critérios que parece relevante aqui especificar. No que se refere à unidade de análise, clientes organizacionais, foram adotados três critérios de seleção.

O primeiro critério refere-se ao conceito de clientes relacionais. Importa clarificar que a FDC tem na sua carteira de clientes, aqueles que apresentam um comportamento relacional e aqueles que apresentam um comportamento mais transacional. Foram

selecionados, do total dos seus clientes, os que apresentavam um perfil relacional, considerando que as questões de pesquisas incidem sobre o processo de relacionamento entre *stakeholders*, o que pressupõe uma continuidade de relação. Para o entendimento do que é um cliente relacional, optou-se pela definição utilizada pela própria organização, clientes que apresentam um comportamento de compra constante ao longo dos últimos cinco anos, ou seja, aqueles clientes organizacionais que compraram soluções de desenvolvimento da FDC todos os anos, nos últimos cinco.

O segundo critério de seleção relaciona-se com o mix de compras destes clientes organizacionais. Por forma a permitir uma análise da dinâmica dos relacionamentos entre clientes organizacionais e individuais, pareceu relevante que, um mesmo cliente organizacional tenha efetuado compras de várias soluções de desenvolvimento, quer com impacto no desenvolvimento da organização (soluções *in company*), quer com impacto no desenvolvimento dos indivíduos dessa organização (soluções abertas ou de formação). Neste sentido, foram selecionados os clientes organizacionais que apresentavam maior mix de compra nos últimos cinco anos.

Por último, foi definido um terceiro critério, o volume de faturação da FDC com esses clientes organizacionais. Entende-se que, para se estabelecer um processo de interação mais permanente, se torna necessária a existência de um ciclo de desenvolvimento mais contínuo, o que pode ser caracterizado em compras de maior faturação. Com base neste critério, foram selecionadas as empresas que, nos últimos cinco, anos apresentaram maior faturação com a FDC.

A partir do cruzamento deste conjunto de três critérios, foram identificadas 20 empresas, clientes organizacionais da FDC, que compõem os sujeitos desta unidade de análise, identificados no quadro que segue (Quadro 5.2).

Quadro 5.2: Unidade de análise clientes organizacionais

Algar
AngloGold Ashanti
Aperam
ArcelorMittal
Bradesco
Cemig
Duke Energy
Fiat
Fleury medicina e saúde
FMC
Gerdau
Globo
Hospital Albert Einstein
Iochpe-Maxion
Banco Itaú
Oi
Pirelli
Saint Gobain
Samarco
Souza Cruz

Fonte: tabela do autor

Conforme referimos, foram estabelecidos como representantes dos clientes organizacionais, os executivos de recursos humanos que detêm o processo de tomada de decisão sobre as compras de soluções educacionais, definindo e participando da execução da estratégia de desenvolvimento de pessoas e das suas organizações.

No que se refere ao processo de seleção dos clientes individuais, foram adotados dois critérios. O primeiro critério estabelece que os participantes selecionados devam pertencer às empresas clientes escolhidas para esta investigação, mantendo-se o mesmo horizonte temporal de cinco anos. Dentro destes, definiu-se um segundo critério, relativo ao número de contactos estabelecido entre a FDC e estes participantes. Foram selecionados aqueles participantes que tiveram dois ou mais contactos de desenvolvimento com a FDC, acreditando-se que é de extrema relevância o facto de os clientes individuais terem tido mais de um contacto, considerando que o problema de investigação se refere a relacionamentos, o que não se concretiza num evento, mas sim num processo com múltiplos pontos de contacto.

Para os clientes individuais, não foi considerado relevante o critério mix de programas realizados, uma vez que a natureza do programa não pareceu essencial para o processo de relacionamento com os participantes. Neste sentido, foram selecionados participantes independentemente do mix de soluções (*in company*, aberto e formação) que vivenciaram com a FDC. Para cada empresa cliente foram entrevistados dois clientes individuais, que foram selecionados, de forma aleatória, depois de cumpridos os dois critérios anteriormente referidos.

No que se refere aos terceiros e últimos elementos da amostra, os gerentes de relacionamento da FDC, executivos com o papel de fazer a interface (analisar as necessidades e produzir as ofertas de soluções) com os clientes, considerando que têm pré-estabelecida a sua carteira de clientes organizacionais, foram entrevistados todos os gerentes, responsáveis pelo relacionamento com as empresas acima selecionadas.

Com base neste dimensionamento, constituiu-se uma amostra de 20 empresas representando os clientes organizacionais, 40 participantes dos programas da FDC, representando os clientes individuais e 16 gerentes responsáveis na FDC pelo relacionamento com estes clientes (alguns dos gerentes selecionados têm, na sua carteira de clientes, mais do que uma das empresas selecionadas).

Estando qualquer generalização estatística fora do âmbito das pretensões deste estudo, na seleção da amostra não houve a preocupação de representar a população de modo a obter evidências estatísticas da distribuição das variáveis. O principal objetivo foi alcançar um nível de adequação elevado entre a realidade e os construtos teóricos (Dubois e Gadde, 2002; Eisenhardt e Graebner, 2007).

Para delimitar o número de sujeitos entrevistados foi seguido o conceito de amostra teórica proposto por Strauss e Corbin (1990). A amostra teórica assenta nos conceitos que se revelam teoricamente relevantes, devendo o número de entrevistas, dentro de cada caso, acontecer até se verificar um mínimo acréscimo de informação, ou seja, até ao ponto a partir do qual não se torne útil o desenvolvimento de questões adicionais, porquanto a informação adicional obtida a partir desse ponto é marginalmente pequena. Neste sentido, nos casos em que se verificar a necessidade de complementar a informação a partir da realização de novas entrevistas, serão identificados novos sujeitos mantendo-se os critérios já definidos.

5.7.3 O desenho do protocolo e condução do estudo

Definido o caso alvo de investigação, respetiva amostra e identificados os sujeitos que a compõe, torna-se necessário clarificar como será estruturado o processo de recolha de dados.

Esta fase consubstancia-se na recolha dos dados qualitativos que surgem de formas muito variadas, incluindo qualquer informação não numérica. Devem ser considerados três princípios para assegurar uma correta condução de um estudo: (a) o uso de múltiplas fontes de informação (não sendo necessário o uso de todas as fontes em simultâneo num estudo, o uso de mais do que uma é recomendado pelas razões de validação do estudo, já apresentadas); (b) a criação de uma base de dados do caso e (c) a gestão de uma cadeia de evidências do caso (Yin, 1994).

De entre as fontes de pesquisa identificadas na literatura como aplicáveis à metodologia de estudo de caso, sistematizamos aqui as seis (primárias e secundárias) consideradas

mais relevantes por Yin (1994) procurando, além da sua descrição, identificar as suas forças e fraquezas num contexto de investigação (Quadro 5.3).

Documentos escritos: que incluem habitualmente documentos existentes como, livros, revistas, filmes, fotos e vídeos, websites, relatórios anuais, balanços sociais, entre outros.

Registos de arquivos: que integram elementos como registos de serviços, mapas, cartas, listas de nomes, dados de trabalhos ou exames ou mesmo registos pessoais como diários. O investigador deve ser meticoloso em determinar a origem dos registos e a sua exactidão.

Entrevistas: caracterizada por uma conversa entre um investigador e um indivíduo ou grupo com o objetivo de recolha de um conjunto de dados. Estas entrevistas podem ser: (a) estruturadas, que têm como objetivo obter dos entrevistados respostas a um guião de perguntas; (b) semiestruturadas, contendo perguntas mais abertas, com mais liberdade as quais, em geral, podem ser respondidas dentro de uma conversa mais informal; (c) focus grupos onde as questões são dirigidas a um grupo de pessoas com o objetivo de promover o *brainstorming* de ideias ou (d) painéis onde as mesmas perguntas são repetidas, de tempos a tempos, às mesmas pessoas, com o intuito de verificar se há evolução de opiniões em períodos curtos.

Observação direta: é o elemento básico e mais primitivo da investigação científica. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas antes examinar, detalhadamente, factos que se desejam estudar. O seu grau de cientificidade depende do seu planeamento sistemático, estando sujeita a controle e verificação.

Observação participante: é um dos métodos qualitativos mais comuns. Estuda fenómenos sociais em que o investigador se torna participante da cultura e do contexto observado, o que pressupõe meses ou anos de trabalho intensivo para que o investigador seja aceite pelo grupo em observação.

Artefactos físicos: qualquer evidência física obtida no decurso de uma visita ao contexto de estudo, o que pode incluir ferramentas, livros de notas, outputs informáticos ou outros detalhes que se mostrem relevantes.

Quadro 5.3: Forças e fraquezas das fontes de recolha de dados

Fontes de Recolha de Dados	Forças	Fraquezas
Documentos Escritos	Estáveis existem independente do caso exactos: nomes, etc apresentam larga cobertura ao longo do tempo	a sua seleção poder gerar envezamentos a sua interpretação pode gerar envezamentos o acesso pode ser difícil ou mesmo bloqueado
Registos de arquivos	idem preciso e quantitativo	idem
Entrevistas	foco no tópico do estudo de caso geram <i>insigth's</i> a partir de inferências causais grande flexibilidade de obtenção de dados	podem gerar envezamentos devido a perguntas pobres ou inadequadas podem gerar envezamentos das respostas podem conduzir a uma recolha incompleta há pequeno grau de controle sobre os dados recolhidos
Observação Direta	estuda toda a amplitude dos fenómenos o contexto é coberto em tempo real	grande consumo de tempo a selectividade pode envezar a pesquisa pode gerar envezamentos decorrente das ação do observador grande custo com os observadores
Observação Participante	idem gera <i>insigth's</i> através do comportamento interpessoal observado	idem
Artefactos físicos	geram <i>insigth's</i> através das características cultural geram <i>insigth's</i> em operações técnicas	a sua seleção poder gerar envezamentos o acesso pode ser difícil ou mesmo bloqueado

Fonte: Adaptado de Yin (1994, pp. 85-97)

Nesta investigação, o esforço inicial foi de utilização de fontes primárias (relatórios e documentos internos) permitindo uma leitura original dos factos. Pontualmente, analisaram-se fontes secundárias (jornais e revistas) considerando que estas já sofrem o efeito da interpretação da informação.

A partir desta primeira leitura de múltiplas fontes primárias e secundárias e de uma observação participante resultante do facto de o investigador estar, no seu dia a dia, mergulhado no contexto organizacional em estudo, optou-se pela realização de um conjunto de entrevistas semiestruturadas com os sujeitos seleccionados. A utilização de relatos verbais dá acesso a uma infinita variedade de informação que não seria possível obter pelo uso exclusivo das outras fontes.

A opção por entrevistas semiestruturadas está associada a proposta de dinâmica da *systematic combining* (Dubois e Gadde, 2002), permitindo a coexistência de uma lógica dedutiva e indutiva. Foram, assim, pré-estabelecidos os construtos e dimensões que se pretendem investigar no âmbito do problema de pesquisa e respectivas questões de investigação. A partir destes, foram geradas as questões que permitem a compreensão da dinâmica destes construtos e dimensões, permitindo percorrer com os entrevistados um caminho alicerçado nas três questões de investigação. Simultaneamente, acolheu-se o que emergiu dos entrevistados, certo de que este olhar pode trazer novos *insights* à investigação.

O guião de entrevista semiestruturada foi estabelecido em três blocos, um para cada questão de investigação proposta. Abaixo, estão identificadas as questões de investigação, os construtos e dimensões pesquisados e respectivas perguntas colocadas.

Questão de investigação 1: *Como é que o significado da marca corporativa é percebido em relações com cliente B2C e em relações com cliente B2B, num contexto organizacional?*

a) Construto investigado marca corporativa

. Dimensão investigada significado da marca corporativa

O que significa para si a marca FDC?

Como parceiro de negócio

Como referência na educação executiva

Como resultados que gera para si e para a sua organização

b) Construto investigado ressonância da marca

. Dimensão investigada impacto no contexto de vida pessoal

A FDC impacta o seu contexto de vida pessoal? Como?

. Dimensão investigada coconstrução da marca

Sente-se parte da construção da história e do futuro da FDC? Como brasileiro, como executivo e como pessoa

. Dimensão investigada teoria do terceiro lugar

Vê na FDC um espaço, comunidade de relacionamento que contribui para o desenvolvimento sustentável da sociedade por meio das organizações e das pessoas? Porquê? (missão da FDC)

Vê na FDC um espaço, comunidade de relacionamento que contribui para a construção de líderes comprometidos com um mundo melhor? Porquê? (visão do processo de desenvolvimento individual da FDC)

Espera que a FDC seja este espaço ou comunidade? Como gostaria que fosse esse espaço ou comunidade?

. Dimensão investigada bem-estar subjetivo

Sente-se bem na e com a FDC? Como caracteriza esse sentimento?

Questão de investigação 2: *Quais as dimensões que interferem na percepção do processo de relacionamento das marcas corporativas com clientes B2C e com o cliente B2B?*

c) Construto investigado relacionamento com a marca

. Dimensão investigada intensidade da relação

Conhece bem a marca FDC? Como conhece (por ex: visitou as suas instalações, fez programas, participa da comunidade Ampliar). (intensidade da relação)

. Dimensão investigada atributos da marca

Quais os atributos que valoriza na marca FDC? Qual desses atributos é mais importante para si?

Quais os atributos que não valoriza na marca FDC (pontos de melhoria)? Qual desses atributos é mais importante para si?

. Dimensão investigada valor funcional versus valor emocional da marca

Podemos dizer que a sua relação com a FDC é mais funcional (baseada, por exemplo, em preço, qualidade, prazo) do que emocional (baseada, por exemplo, em segurança, risco, confiança). Porquê

d) Construto investigado percepção do relacionamento com a marca

. Dimensão investigada tipo de relação com a marca

Como caracteriza a sua relação com a FDC:

relações desarticuladas (relações adversas que geram sentimentos de raiva, irritação e ceticismo),

convivência benigna (relações de troca agradáveis e satisfatórias)

verdadeiros parceiros (experimentam felicidade, apreço e estão disponíveis para contribuir mutuamente). Porquê?

Questão de investigação 3: *Como é que as percepções dos clientes B2C e do cliente B2B se influenciam mutuamente na relação com a marca corporativa de uma organização?*

e) Construto investigado identidade social

Dimensão investigada processo de identificação

Essa sua percepção da FDC é compartilhada pelas outras pessoas da sua organização?

f) Construto investigado identidade organizacional

Dimensão investigada grupos de influência

Pode nomear alguma área ou pessoa que compartilha da mesma opinião?

. Dimensão investigada processo de influência

Os RH (Executivos) da sua organização têm influência(s) no processo escolha da escola de negócio para o seu desenvolvimento?

g) Construto investigado percepção mútua do relacionamento com a marca

. Dimensão investigada percepção mútua do tipo de relação com a marca

Como é que a equipa dos RH (Executivos) da sua organização percebe a FDC: relações desarticuladas (relações adversas que geram sentimentos de raiva, irritação e ceticismo), convivência benigna (relações de troca agradáveis e satisfatórias) verdadeiros parceiros (experimentam felicidade, apreço e estão disponíveis para contribuir mutuamente)?

O guião de entrevistas foi submetido a um pré-teste para a validação da dinâmica do questionário, clareza das perguntas e tempo de duração da entrevista. Realizaram-se duas entrevistas com antigos responsáveis de recursos humanos das empresas selecionadas, os quais já não são colaboradores destas empresas, sendo que, as questões apresentadas acima já se encontram na versão validada. Este questionário foi utilizado para as entrevistas com os representantes das unidades de análise clientes organizacionais e individuais. No entanto, no caso dos gerentes de relacionamento da FDC, o questionário foi ampliado procurando-se explorar, por um lado, a sua visão da marca FDC e do seu processo de relacionamento e, por outro, a sua expectativa em relação á visão dos seus clientes. Em anexo estão apresentados os dois questionários utilizados (anexos 1 e 2).

Considerando a grande dispersão geográfica dos entrevistados e o tempo disponível para a pesquisa de campo, as entrevistas foram realizadas presencialmente e/ou por skype (em alternativa, por telefone quando a tecnologia apresentou alguma falha), sendo estas previamente agendadas. A maioria das entrevistas foram gravadas, sendo

garantida a confidencialidade dos relatos para que, na fase de análise de conteúdo, fosse possível uma leitura mais rica e detalhada das informações recolhidas. Neste sentido, os dados serão apenas tratados de forma agrupada, por categoria de *stakeholders* (cliente organizacional, cliente individual, gerente de relacionamento).

Sem dúvidas que esta fase é aquela que mais cria insegurança ao investigador, pois representa toda a estruturação da recolha de dados que deve conduzir a investigação a um ponto comum que reforce o interesse e sustentabilidade do estudo e conduza a conclusões adequadas.

5.7.4 A análise das evidências do estudo de caso

Assim que as informações são recolhidas, os investigadores têm de dar sentido aos dados, pelo que esta fase consiste em examinar, categorizar, combinar e recombina as evidências relacionadas com a proposta de estudo. Geralmente, os investigadores interpretam os dados de uma de duas formas: (a) holística, em que se efetuam as conclusões sobre o contexto como um todo, não segmentando as evidências em partes ou (b) codificada, o que pressupõe a identificação de categorias nas quais os dados recolhidos são integrados, constituindo as categorias de variáveis em estudo.

Num primeiro momento, o tratamento dos dados foi feito através de uma análise de conteúdo, o que permitiu identificar padrões de associação entre palavras e de atribuir valor às palavras ou conjuntos de palavras estudadas. Este método permite ao pesquisador levantar o valor sintático e semântico do seu conjunto de documentos (*corpus*). Grosso modo, o valor sintático do texto remete para o facto de como algo é dito ou escrito (forma), frequência e ordenação de palavras, vocabulário utilizado, características gramaticais, etc. Já o valor semântico diz respeito ao conteúdo das palavras, portanto, à sua semiótica (Bauer, 2003).

Para a realização da presente análise de conteúdo recorreu-se a um *software* de análise de dados qualitativos, designado Nvivo, onde foram lançadas todas as transcrições das

entrevistas categorizadas dentro dos respectivos *stakeholders* e a partir destas estabelecidas as semelhanças e divergência com recurso às árvores de palavras, nuvens de palavras e relatórios de conteúdo. As etapas deste processo encontram-se aqui detalhadas (Quadro 5.4).

Quadro 5.4: Etapas e atividades de uma análise de conteúdo

Etapas	Descrição das atividades
1 – Preparação das informações	Seleção e codificação da amostra a ser analisada
2 – Transformação do conteúdo em unidades	Definição de quais unidades serão analisadas (palavras, expressões, frases etc);
3 – Categorização ou classificação das unidades em categorias	Agrupar as unidades de análise de mesmo valor e de forma mutuamente excludente (cada categoria não deve conter elementos de outra categoria);
4 – Descrição	Descrever cada uma das categorias;
5 – Interpretação	Interpretar a descrição (etapa 4) com base no referencial teórico escolhido.

Fonte: Adaptado de Moraes (1999, pp.12)

Num segundo momento, foi realizada uma análise mais holística, a partir da leitura das categorias estabelecidas e dos dados previamente recolhidos pelas fontes primárias, secundárias e a observação participante, estas últimas sistematizadas no próximo capítulo relativos ao caso FDC.

A análise de conteúdo não significa, contudo, uma análise quantitativa, servindo esta como alternativa de organização dos dados recolhidos para deixá-los mais inteligíveis e suscetíveis de uma compreensão mais profunda. Os resultados deste processo são apresentados no capítulo relativo à análise dos resultados.

5.7.5 Conclusões, recomendações e implicações baseadas nas evidências

Corresponde à fase de finalização em que o trabalho é agora direcionado para a redação das conclusões sobre a informação recolhida, existindo hoje modelos padronizados para a exposição da informação que auxiliam a priorizar os argumentos e a formulação teórica. O documento aqui produzido é o ponto de contacto entre o utilizador do estudo e o investigador pelo que implica um grande rigor e preocupações éticas.

Para Swiercz (2005), devem existir, nesta fase, particulares preocupações éticas relacionadas com: (a) a integridade (verdade, honestidade) dos dados, procurando reproduzir com imparcialidade a descrição do evento, (b) a privacidade do objeto de estudo (pessoa, organização,...) protegendo informação sensível e (c) a disponibilização de informação consensual, informando corretamente os intervenientes no estudo sobre o seu objetivo.

Geralmente, os relatórios de estudo de caso são extremamente descritivos, contêm factos sobre a forma de história de um objeto de estudo, tendo como ponto mais problemático a determinação da combinação perfeita entre as análises efetuadas e a apresentação dos dados. Trata-se da descrição de um problema em contexto, pelo que é fundamental o fornecimento de dados reais que permitam ao leitor experimentar o problema como um todo. Tipicamente, os autores estabelecem um conjunto de capítulos, associados aos passos do processo de pesquisa, na expectativa de dar ao leitor tanta informação quanto possível para o processo de decisão e conclusões associadas.

Como regra geral, os casos devem conter no mínimo quatro partes, uma introdução que fornece as linhas gerais do assunto em estudo despertando o interesse do leitor; (b) um capítulo de enquadramento que fornece os dados sobre o contexto envolvente reforçando o processo de tomada de decisão, (c) um capítulo de descrição das análises desenvolvidas que contém informação diretamente relevante para a tomada de decisão e (d) um conjunto de anexos com dados, notas, tabelas, referências que são importantes, mas demasiado extensas para integrar o texto central (Swiercz, 2005).

Considerando a dinâmica apresentada, podemos compreender a mais-valia que os partidários do estudo de caso apontam, ou seja, de este método produzir um maior número de detalhes do que os obtidos pelas análises estatísticas. Argumentam ainda que, enquanto as análises estatísticas apenas lidam com situações onde existe homogeneidade de comportamentos e rotinas, os estudos de caso são necessários para lidar com a criatividade, inovação e o contexto.

Mas subsistem as críticas ao estudo de caso, sendo uma das mais frequentes, a sua designação de metodologia microscópica (Tellis, 1997), por falta de número suficiente de casos que comprovem os resultados obtidos, limitando as generalizações. Yin (1994, 1989, 1993 e 1994) argumenta, no entanto, que a multiplicidade de casos não transforma a teoria em macroscópica, pois o objetivo do estudo de caso é o estabelecimento de parâmetros que podem ser aplicados noutras pesquisas. Boehrer (1990) refere que a crítica relativa à incapacidade de generalização é desajustada, na medida em que não se pode criticar um método por não conseguir fazer algo que nunca se propôs fazer. Esta discussão remete-nos, mais uma vez, para a problemática da validade das metodologias qualitativas, concretamente para a questão da validade externa *versus* a transferabilidade.

No capítulo seguinte, apresentaremos o caso FDC. A partir da observação de participantes e das fontes primárias e secundárias, apresentamos o contexto do setor da *business education*, o contexto histórico da FDC e o processo de relacionamento com os seus *stakeholders*.

5.8 Conclusão

A investigação qualitativa estuda fenómenos no seu meio natural dependentes do poder e de valores, com recurso a um processo de investigação interativo, de momentos de descoberta e redescoberta não sendo, como tal, vista como neutra e objetiva. Esta investigação elabora teorias sociais e culturalmente contextualizadas, ideográficas e enraizadas nos dados, abrindo um maior leque de escolhas metodológicas que podem existir por si só ou combinadas com outras quantitativas.

O estudo de caso é uma das metodologias qualitativas que ganhou cientificidade ao longo dos anos, sendo hoje possível a sua utilização de forma sustentada, desde que, corretamente utilizada, ou seja, desde que o propósito do estudo seja adequado à sua aplicação. Como todas as metodologias, apresenta um conjunto de forças e fraquezas que foram sendo discutidas ao longo deste capítulo, salientando-se aqui como suas maiores virtudes: (a) a flexibilidade, fruto da liberdade do investigador para explorar dados ao longo da pesquisa sem que esteja preso à previsibilidade de hipóteses estabelecidas *à priori* e (b) o ênfase, colocado no contexto, explorando em profundidade dados de um objeto de estudo, possibilitando a redução do *gap* entre a abstração da pesquisa e a realidade.

Os limites desta metodologia podem ser igualmente sintetizados em três argumentos: (a) a subjetividade dos dados decorrentes de alegada insuficiência de precisão, objetividade e rigor, não permitindo, como vimos, generalização, para além dos eventuais enquezamentos decorrentes do portfólio do próprio investigador; (b) o alto investimento temporal e financeiro para estudo dos dados em profundidade e (c) as considerações éticas da privacidade, integridade e disponibilização de informação consensual, capazes de gerar conflito de interesses de difícil solução.

Com base no pano de fundo do referencial teórico e na clareza sobre as vantagens e limites do uso da metodologia qualitativa, detalharemos de seguida o caso proposto para o presente estudo, bem como as descobertas na análise de dados realizada a partir da pesquisa aqui sistematizada.

PARTE III
A Investigação

CAPÍTULO 8

Conclusões

8. Conclusões

8.1 Introdução

O objetivo proposto desta tese é analisar o impacto das relações B2B2C no valor da marca corporativa, ou seja, como as relações B2B e B2C se processam e como isso impacta uma marca corporativa em mercados organizacionais. O trabalho procurou dar resposta a este objetivo, através da análise de um caso em profundidade, a Fundação Dom Cabral.

Previamente ao trabalho empírico realizou-se, na Parte I desta tese, uma revisão de literatura, em que se analisaram os contributos da gestão da marca e da marca em mercados *business to business* resultando, a partir das lacunas identificadas na literatura, pistas para o problema de pesquisa proposto.

Na Parte II, apresentou-se a proposta de investigação sistematizada no modelo de análise, desenvolvido a partir das lacunas identificadas na literatura, bem como as respetivas questões de investigação. Nesta parte, foram ainda apresentadas e justificadas as opções metodológicas desta investigação empírica, as quais, atendendo a várias determinantes, levaram à adoção de uma metodologia qualitativa assente numa estratégia de estudo de caso.

A investigação empírica, consolidada na Parte III, consubstanciou-se numa análise em profundidade do caso FDC. Num primeiro momento, a partir de múltiplas fontes de recolha de dados como documentos escritos, registos e observação participante e, num segundo momento, através de uma pesquisa de campo, por meio de entrevistas semiestruturadas a uma amostra previamente selecionada.

A tese concluiu-se no presente capítulo em que se apresentam as principais conclusões resultantes da investigação realizada (Secção 8.2), sendo que destas conclusões, resultam também os contributos teóricos (Secção 8.3) e os contributos para a gestão

(Secção 8.4). Por fim apresentam-se as limitações da investigação e sugestões de investigações futuras (Secção 8.5).

8.2 Sínteses das principais descobertas

As conclusões apresentadas na sequência foram organizadas em torno das três questões de investigação formuladas no capítulo quatro e desenvolvem-se a partir das pistas teóricas sistematizadas na revisão da literatura e das análises empíricas realizadas.

Estas conclusões são, por isso, específicas do presente caso. Conforme referido na opção metodológica desta tese, a presente análise qualitativa não garante a possibilidade de generalizações, sendo o objetivo desta investigação a compreensão do fenómeno em profundidade e não uma avaliação da sua incidência em múltiplos contextos.

8.2.1 O significado da marca corporativa é construído da mesma forma em relações B2B e em relações B2C num mesmo contexto organizacional

A presente investigação reafirmou que o significado da marca corporativa é construído não só pelos sinais da organização, mas, fundamentalmente, pelos seus múltiplos *stakeholders*, de entre os quais se destacam os donos legais e os donos emocionais da marca. Desta forma, num mesmo contexto organizacional as perceções da marca são genericamente comuns em relações B2B e em relações B2C.

Reafirma-se a partir desta constatação a necessidade de uma abordagem holística e sistémica da marca de uma organização. A identidade da marca corporativa necessita coerência e consistência entre a sua proposta de valor e a entrega que realiza o que se espelha nos seus valores, posicionamento e estratégia da organização, constituindo os elementos do marketing *mix* corporativos um todo harmonioso.

Reitera-se o papel preponderante dos *stakeholders* enquanto elementos de interface e de comunicação da marca corporativa. Os *stakeholders* internos, donos legais da marca, são importantes veículos de informação da marca, tangibilizam o carácter (o que sem

dúvida somos), a cultura (o que sentimos que somos) e a comunicação (o que dizemos que somos), pelo que a forma como se comportam influencia a percepção de uma marca corporativa. Os colaboradores devem assumir o papel de embaixadores da marca pelo que, precisam de estar em sintonia com os valores, propósitos e práticas da organização.

Um importante avanço é a ideia de que esta harmonia transparece na sua atitude face aos clientes cujas bases estão na sua atitude face à vida. Detetaram-se indícios de que colaboradores felizes influenciam e inspiram os clientes na construção de relações. No mundo pós-pós-moderno, a construção de sentido torna-se, como vimos, um elemento central, pelo que os valores associados a uma marca corporativa e a forma como estes premeiam os colaboradores de uma organização são fulcrais para a sintonia e impacto no contexto de vida dos seus *stakeholders* externos.

Constatou-se que a partir do *networkframing* construído e da posição na rede que a organização assume, a marca corporativa pode vir a mobilizar uma comunidade de relacionamento. Avançou-se na ideia de que esta comunidade pode emergir em contextos B2B2C, necessitando, para tal, possuir princípios e propósitos relevantes para o contexto de vida das pessoas do setor ou segmento onde atuam. A construção de uma rede simbólica de significados partilhados, capaz de mobilizar redes de relacionamento é fundamental para dar conta da complexidade do mercado cada vez mais global e hipercompetitivo.

Considera-se também um avanço a ideia de que o coletivo de pensamento que se constrói na atmosfera e ambiente de uma marca corporativa em relações B2B2C pode ser um elemento aglutinador para que a organização se constitua como um espaço de vida informal, alternativo aos contextos familiares e sociais que se encontram, em muitos casos, em processos de desconstrução e reconstrução de identidade. As causas coletivas, que vão além dos resultados de curto prazo, por vezes destruidores de valor futuro, que consolidem o papel da marca corporativa num contexto mais amplo, para além da óbvia garantia da sua perenidade, podem constituir, a longo prazo, âncoras relevantes para a mobilização da comunidade de relacionamento da marca.

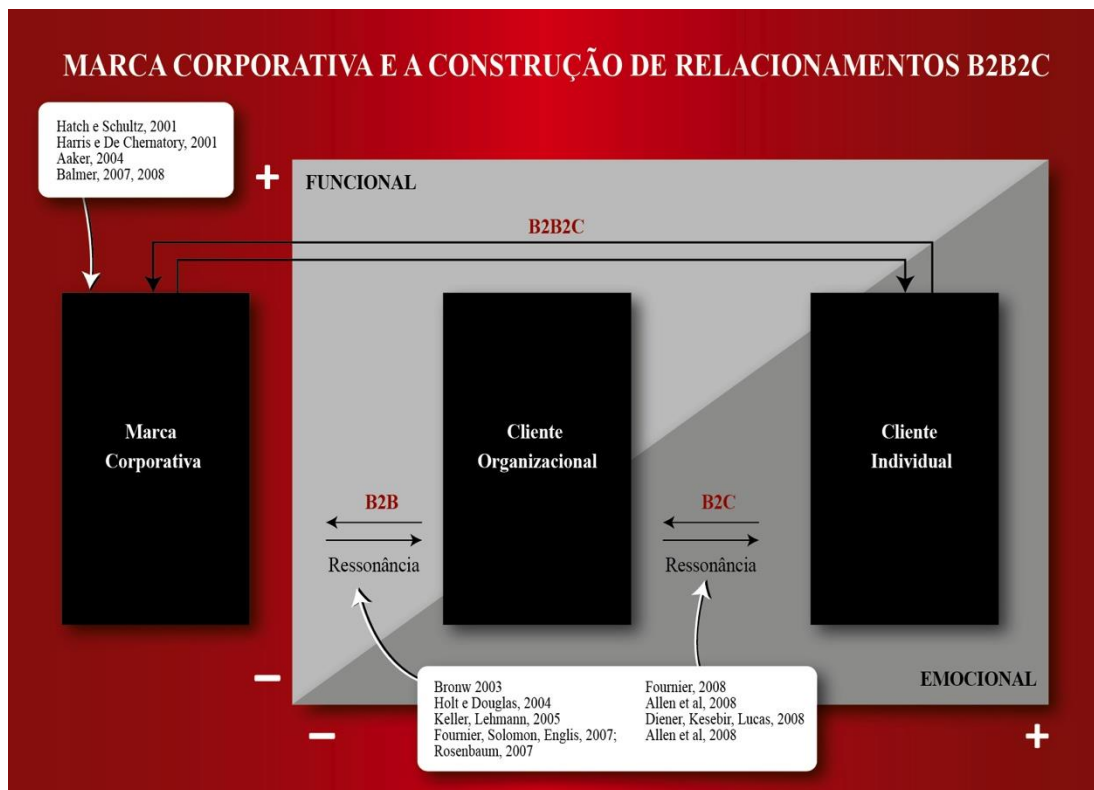
A dimensão social e ambiental é um tema central no mundo contemporâneo e, sem dúvida de suma importância para países que se encontram em processo de desenvolvimento, pelo que se observa uma voz coletiva, reclamando das organizações, ações mais efetivas nesta matéria. A organização investigada, a FDC, parece possuir esses elementos na sua biogénese organizacional, ainda que não se apresentem como um todo bem articulado e, especialmente, que sejam visíveis aos seus clientes.

Na literatura se consolida a ideia de que as marcas corporativas precisam de explicitar os seus valores e a sua relação com os valores universais da sociedade para, com isso, mobilizarem movimentos de construção de novos sentidos de vida, alicerçando no estabelecimento de relacionamentos mais perenes com *stakeholders*, que possibilitem a construção de uma história comum.

A ressonância da marca é um construto que aprofunda esta efervescência de sentido de vida, em que as pessoas expressam o seu bem estar subjetivo em relação a algumas marcas corporativas com as quais interage, reafirmando-se, assim, que as pessoas, no contexto organizacional, não agem num *vacuum* emocional. Avança-se na ideia de que este sentimento não depende do papel que os clientes organizacionais e clientes individuais assumem na relação com a organização. Esta realidade é tão mais verdadeira quando se constata que estes papéis se cruzam em determinados momentos da vida.

Na figura 8.1 encontram-se sistematizadas as principais referências que inspiraram a primeira questão de investigação, o esquema conceitual que ilustrou a sua problemática, bem como uma síntese das principais conclusões que aqui se sistematizaram.

Figura 8.1: Conclusões sobre a primeira questão de investigação



<p>Conclusões da primeira questão de investigação:</p> <p>Reafirma-se</p> <p>. A identidade corporativa da marca necessita de apresentar coerência e consistência entre a sua proposta de valor e a entrega que realiza, o que se espelha nos seus valores, posicionamento e estratégia da organização;</p> <p>. Os <i>stakeholders</i> internos, donos legais da marca, são importantes veículos de informação da marca, pelo que a forma como se relacionam com os seus clientes impacta a sua perceção da marca;</p> <p>. No mundo pós-pós-moderno a construção de sentido torna-se um elemento central, pelo que os valores associados a uma marca corporativa precisam de fazer sentido no contexto de vida dos seus <i>stakeholders</i>;</p>	<p>Conclusões da primeira questão de investigação:</p> <p>Avança-se</p> <p>. O significado da marca corporativa é construído pelos seus múltiplos <i>stakeholders</i> pelo que as perceções da marca são genericamente comuns em relações B2B e B2C, num mesmo contexto organizacional;</p> <p>. A construção de um espaço de vida informal (comunidade de relacionamentos) que aprofunde nas questões socioambientais parecem fazer sentido também em contextos organizacionais;</p> <p>. As pessoas também desenvolvem um bem estar subjetivo em relação às marcas corporativas organizacionais tornando-as significativas no seu contexto de vida</p>
--	--

Fonte: Esquema do autor

8.2.2 Em contextos organizacionais existe uma predisposição para relações mais emocional em marcas com ressonância

A partir da constatação da importância da ressonância das marcas corporativas no contexto de vida pessoal dos seus *stakeholders* e da evidência de que as pessoas desenvolvem sentimentos em relação às marcas com as quais interagem, quer em relacionamento B2B, quer em relacionamento B2C, a presente investigação procurou aprofundar a intensidade do relacionamento e as dimensões que se tornam relevantes para a sua consolidação e perenidade.

Reafirma-se a relevância da construção de relacionamentos de longo prazo, cientes de que uma relação não ocorre por ação de um evento isolado. No entanto, constata-se igualmente que a existência de uma relação de longa duração, não garante, por si só, a construção de um relacionamento significativo. Verificamos que, processos de relacionamento organizacional antigos não garantem, necessariamente, uma grande intensidade de relação. Pelo contrário, alguns dos relacionamentos apresentaram, mais do que seria de esperar, um nível de desconhecimento do propósito organizacional e mesmo de toda a atmosfera da marca corporativa.

Um processo de relacionamento obriga não só à existência de múltiplas interações, mas a uma predisposição para um conhecimento mútuo e a abertura para um espaço de construção conjunta. A compreensão da organização como um todo, para além dos produtos (programas no presente caso) e espaço físico, é um passo fundamental para que a relação adquira maior robustez. Avança-se na ideia de que a preocupação com a leitura do contexto organizacional do cliente, que parece sólida na filosofia da organização alvo desta investigação e no discurso dos clientes internos, deve encontrar reciprocidade no sentido da preocupação com o conhecimento, leitura e participação do cliente na construção desta marca corporativa em relações B2B e em relações B2C.

Reafirma-se que a marca corporativa se confirmou como um *cluster* de valor funcional e emocional que se estabelece a partir da perceção da marca e se expressa tanto em relações B2B como em relações B2C. A maioria dos *stakeholders* entrevistados refere

quão importante é a dimensão funcional e emocional no processo de relacionamento com a marca corporativa, o que não confirma a premissa inicial de que o cliente organizacional tenderia para uma relação mais funcional do que emocional.

Aprofundaram-se os atributos que caracterizavam a percepção da marca corporativa em relações B2B2C e confirmou-se a emergência de atributos funcionais e emocionais; os primeiros, mais associados ao que parece ser a estratégia da organização e, os segundos, mais associados aos valores e princípios da marca corporativa, reiterando-se a sua importância.

Avança-se na constatação de que os clientes organizacionais, bem como os clientes individuais, estão dispostos a desenvolver relações mais emocionais, ampliando a ressonância da marca, quando estas fazem sentido no contexto da sua vida pessoal. Ainda que o caso investigado retrate um setor com algumas especificidades no que se refere ao contexto B2B em que opera, esta é uma pista que vai além das pesquisas estudadas no referencial teórico, no contexto do mercado organizacional.

Constatou-se assim que os *stakeholders* que possuem percepções positivas do relacionamento com uma marca corporativa estão dispostos a ampliar e aprofundar a sua relação. As comunidades de marca já exploradas na discussão da questão de investigação anterior, parecem ser um *locus* potencial de construção de relacionamentos significativos também para as relações B2B2C.

De seguida, e tal como na questão de investigação anterior, sistematizou-se o quadro teórico que inspirou a questão de investigação, a lógica que foi construída a partir deste referencial e a síntese das conclusões aqui apresentadas (Figura 8.2).

Figura 8.2: Conclusões sobre a segunda questão de investigação



Fonte: Esquema do autor

8.2.3 Em contextos organizacionais as relações B2C impactam o processo de decisão das relações B2B pelo que precisam ser considerados no relacionamento com *stakeholders*

Referiu-se que os *stakeholders* que possuem percepções positivas do relacionamento com uma marca corporativa estão dispostos a ampliar a sua relação e acrescentou-se que essas percepções podem ser mais emocionais do que funcionais em marcas corporativas com ressonância.

Reafirma-se ainda que, no processo de relacionamento com uma marca corporativa, encontram-se evidências de que os diferentes públicos de uma organização cliente têm uma percepção partilhada sobre uma determinada marca, o que tende a caracterizar uma identidade organizacional, ou seja, uma lente que guia um processo de construção de sentido que influencia o relacionamento com a marca corporativa.

Reafirma-se igualmente que, esta identidade organizacional é fruto da existência de grupos estratégicos ou de referência, os quais não são necessariamente os centros de compra mas, antes, áreas funcionais, equipas de projeto ou outros significativos que se constituem como referência dentro da organização cliente para a temática em questão. No presente caso, o grupo de referência que mais se consolidou foi a área de recursos humanos o que, por sinal, se caracterizou como os clientes organizacionais, área que nas organizações tem a responsabilidade do processo de desenvolvimento individual e organizacional. Daí, ser um centro de *expertise* para o tema em questão.

A identidade organizacional também se consolida na presença de líderes de opinião, reconhecidos com opiniões e/ou posições relevantes na organização. No presente caso, este papel foi protagonizado pelos executivos alvo de processo de desenvolvimento, por sinal os clientes individuais desta pesquisa.

Avança-se na ideia de que, em contextos organizacionais os relacionamentos B2C influenciam e, por vezes, sobrepõem-se aos relacionamentos B2B pelo que há que incluí-los nas estratégias de relacionamento com clientes.

Avança-se assim na ideia de que a identidade organizacional influencia as escolhas do coletivo de uma organização. Este processo de influência é mútuo e independente da existência de centros de compra mais estruturados, áreas responsáveis na organização cliente ou processo de decisão organizacional, mais simples ou mais complexos.

De seguida e tal como para as questões de investigação anteriores, sistematizou-se o quadro teórico que inspirou a questão de investigação, a lógica que foi construída a partir deste referencial e a síntese das conclusões aqui apresentadas (Figura 8.3).

Figura 8.3. Conclusões sobre a terceira questão de investigação



Fonte: Esquema do autor

8.3 Contributos teóricos

Esta tese de investigação tem como fundamento conceptual o entendimento de que o processo de construção de conhecimento é contínuo, ocorre a partir da existência de pré ideias e não por movimentos de rutura de conhecimento (Fleck, 2010). O conhecimento avança progressivamente com contributos de múltiplos investigadores procurando-se assim, nesta investigação, explorar pistas que ajudem no avanço do conhecimento sobre o processo de relacionamento com marcas corporativas em mercados organizacionais.

Neste sentido, a caracterização da existência de dois paradigmas, o neoclássico e o relacional proposto por Ambler (1997) é apenas didática, de forma a posicionar esta tese no âmbito da perspetiva relacional. As perguntas de pesquisa a que se procura responder já não implicam saber como é que os consumidores percebem e avaliam as marcas, mas, sim, como é que os consumidores constroem o relacionamento com marcas e criam comunidades de marca. (Esch *et al.*, 2006), o que nos remete para uma pesquisa mais qualitativa de compreensão do fenómeno.

Outra escolha importante incide sobre o processo de relacionamento com marca corporativa, decisão que influenciou todas as escolhas bibliográficas e orientou a estrutura teórica. Procurou compreender-se a marca corporativa num contexto organizacional e a rede de relacionamentos que emerge neste contexto, que são relacionamentos de natureza B2B e de natureza B2C. Este entendimento levou à compreensão do coletivo de pensamento sobre marca corporativa na literatura dos dois mercados.

Com este pano de fundo, a investigação empírica do caso FDC permitiu reafirmar alguns construtos e dimensões relevantes na problemática da marca corporativa. O grande avanço está no diálogo conceptual entre os relacionamentos B2B e B2C que a literatura tem tradicionalmente ignorado. Procurou-se investigar, num mercado organizacional, construtos e dimensões que têm emergido na literatura B2C, mas que, pela natureza psicossociocultural das relações, sejam organizacionais sejam individuais, façam sentido noutros contextos.

De seguida, sistematizam-se as principais contribuições que resultam de cada um dos três componentes do modelo conceptual que esteve na base do trabalho de análise realizado.

. *O relacionamento organizacional é B2B2C*

Considerando a atmosfera e o ambiente do mundo pós-pós-moderno (Holt, 2002), um contexto em que a marca deverá ser significativa para os seus diferentes *stakeholders*, a coexistência dos dois mercados interdependentes, associada à natureza intrinsecamente semelhante dos atributos que compõem estes mercados, estabelecem-se pistas para a necessidade de se revisitar o modelo de relacionamento com clientes organizacionais, no sentido de se apostar em relação B2B2C.

Este é um construto que emergiu nas investigações no âmbito dos mercados B2B, a partir de uma conceção de *ingredient brand*, ou seja, de produtos que integram outros produtos. A proposta consubstancia-se na criação de um canal direto entre as extremidades de uma cadeia de valor, estabelecendo uma relação entre a marca fornecedora e o cliente final (Pfoertsch e Chen, 2011).

Nesta investigação avança-se na proposta de alargar esse construto para além da ideia de *ingredient brand*, equacionando o estabelecimento de relações B2B2C dentro de uma mesma organização cliente, quer com aqueles que assumem o papel de clientes organizacionais, quer com aqueles que assumem o papel de clientes individuais, de modo a ampliar o coletivo de relacionamento com a marca corporativa e, com isso, reforçar o processo de influência organizacional.

. *Os relacionamentos B2B deverão ser aprofundados pela criação de marcas corporativas com ressonância em contextos organizacionais*

Ao longo da análise empírica foi possível verificar que o construto ressonância da marca, que emerge na literatura de mercados B2C e caracteriza o grau de grandeza da

marca no contexto de vida pessoal do seu *stakeholder*, provoca adesão por parte quer de clientes organizacionais, quer de clientes individuais.

Na maioria das entrevistas realizada ficou patente até que ponto a marca corporativa investigada influencia o contexto de vida pessoal dos seus clientes ao longo de um ciclo de interações que caracteriza o relacionamento no tempo. A dimensão de coconstrução da marca retoma a ideia de múltiplas vivências empresariais que os clientes expressam com mais intensidade do que os próprios *stakeholders* internos da organização investigada. Esta construção de narrativas sobre a marca corporativa, em que os clientes se sentem protagonistas de uma história empresarial mostra igualmente a adesão deste construto ao contexto organizacional.

O processo de aprofundamento do relacionamento foi ainda explorado na dimensão espaço de vida informal (Rosenbaum, 2007), sendo múltiplas as referências que encontramos na literatura sobre a sua relevância em marcas de consumo. Mas também nesta dimensão, o contexto organizacional revelou entusiasmo com a ideia de dispor de um elo de ligação mais próximo que se tangibilizou no conceito de comunidade de relacionamento.

A complexidade dos mercados parece gerar uma procura de sentimentos de pertença, sendo, talvez por isso, apreciadas marcas corporativas que desenvolvam espaços de troca, de orientação e de suporte e, com isso, promovam e ampliem a ressonância da marca.

. As marcas com ressonância tendem a ser percebidas com mais valor emocional do que funcional mesmo em contextos organizacionais

Considerando que os *stakeholders* constroem marcas corporativas com ressonância, ou seja, que fazem sentido para o seu contexto de vida pessoal, a multidimensionalidade das variáveis que constituem esta relação ficou confirmada. Reafirmou-se, assim, a corrente de pensamento que caracteriza as marcas corporativas como *clusters* de valor funcional e emocional, variando a sua intensidade em função do relacionamento

estabelecido (Petty e Cacioppo, 1986; Brand e Johnson, 1997; Mudanbi *et al.*, 1997; Thomson *et al.*, 2005; Elliot e Percy, 2007 e Brito 2008).

Neste sentido, os múltiplos *stakeholders* no contexto organizacional não agem, como já referido anteriormente, num *vacuum* emocional. Pelo contrário, desenvolvem sentimentos em relação às marcas corporativas independentemente de se tratar de uma relação B2B ou de uma relação B2C.

O que parece um avanço em relação ao quadro teórico investigado é que, além da predisposição para a coexistência de valores funcionais e emocionais numa marca corporativa, concretizada nos atributos que foram sistematizados na análise empírica, verificou-se igualmente a existência de uma predisposição para o desenvolvimento de relações mais emocionais. Este facto parece inusitado, considerando o debate presente na literatura, o qual expressa uma maior predominância de argumentos em favor de relações mais funcionais em contextos organizacionais, ou um argumento de equilíbrio das duas dimensões em função da intensidade da relação, mas nunca de valorização da dimensão emocional.

Caracteriza-se um sinal de que o contexto psicossociocultural possa ser igualmente significativo em ambientes organizacionais, o que dá sentido ao debate sobre as especificidades do mundo pós-pós-moderno, cujas características já foram apresentadas anteriormente. A marca corporativa em contextos organizacionais parece avançar no sentido de ir além da função de redução de risco conforme Kotler e Pfoertsch (2006) apresentaram, para também ter uma função de criação de valor.

É importante salientar que esta descoberta deverá ser aprofundada considerando, fundamentalmente, dois aspetos. Por um lado, a particularidade do setor da educação executiva onde os clientes organizacionais assumem, por vezes, o papel de clientes individuais. Por outro lado, o contexto cultural brasileiro onde a expressão da emocionalidade parece ser mais explícita.

. Os relacionamentos B2C deverão ser ampliados na estratégia de relacionamento com stakeholders em contextos organizacionais

A investigação reafirma a existência de um *networkframing* construído na organização (Ford *et al.*, 2003; Henneberg *et al.* 2004) e a sua importância para a construção de uma identidade organizacional que suporte o processo de relacionamento com uma marca corporativa (Balmer *et al.* 2007). Confirmou-se, assim, a construção desta identidade organizacional comum a diferentes públicos de uma mesma organização.

Desta forma, o cliente individual, que não tem sido considerado relevante na estratégia do caso investigado, é, no entanto, um *stakeholder* relevante, na medida em que influencia e, por vezes, assume o processo de decisão de compra.

Para o estabelecimento do relacionamento com clientes individuais, é importante considerar a reciprocidade da relação em que o conhecimento e construção da história de um se interliguem e façam sentido para o conhecimento e história do outro.

8.4 Contributos para a gestão

Acredita-se que, para além dos contributos teóricos apresentados, a presente investigação traz igualmente contribuições para a gestão de organizações, especialmente as que atuam no setor da educação executiva. É perfeitamente claro que essas generalizações terão de ser aprofundadas, conforme já referido anteriormente, mas existem igualmente dados, obtidos através das múltiplas entrevistas de diferentes organizações, clientes desta escola de negócio e de outros *players* deste setor.

Estas contribuições foram estruturadas em três aspetos que se constituem como pistas mais significativas para eventuais avanços neste setor. Estas pistas estão relacionadas com os resultados das três questões de investigação e com os contributos teóricos sistematizados, conforme resumido de seguida.

. A ressonância da marca corporativa em contextos organizacionais como resposta às macrotransformações do cenário

Ao longo da tese, foram sendo feitas múltiplas considerações sobre as particularidades do contexto mundial destacando-se a ideia de um significativo aumento de complexidade, fruto, por um lado, da globalização dos mercados e, por outro, de uma hipercompetição generalizada, que se tem se traduzido no aumento da competitividade, na proliferação de produtos similares e na pressão sobre os preços. Os efeitos destes macrocenários foram evidenciados no caso investigado.

Também nas considerações sobre o setor das escolas de negócio, foram sinalizadas as múltiplas críticas hoje feitas a estes *players*, as quais são, muitas vezes, apontadas como corresponsáveis pela formação de executivos que contribuíram para uma crise global por via de decisões eticamente questionáveis.

Constatou-se que muitos dos atuais movimentos das escolas são superficiais, com ênfase nas *soft skills*, com incorporações curriculares pontuais de temas como ética e responsabilidade social. O caso permite compreender, a partir dos depoimentos dos entrevistados, que existe um desejo explícito de a escola de negócio poder ser um *locus* com uma filosofia mais consentânea com o macrocontexto global, comprometendo-se com questões socioambientais relevantes que contribuam para a formação de líderes comprometidos com um mundo melhor.

Verifica-se que as organizações que desenvolvem estratégias consideradas relevantes para a sociedade contam com a predisposição dos seus *stakeholders* para participar de forma mais ativa na sua história. Este ambiente encontra clara sintonia com a proposta de marcas corporativas com ressonância para os seus *stakeholders*. Os entrevistados verbalizaram a intenção de se tornarem mais protagonistas da construção da história de organizações com as quais se relacionam desde que os valores de ambos estejam em sintonia

A construção de uma rede simbólica de significados partilhados, capaz de mobilizar redes de relacionamento, é fundamental para dar conta da complexidade do mercado cada vez mais global e hipercompetitivo e, simultaneamente, mais consciente dos desafios globais da humanidade.

Uma perspectiva mais holística e sistémica do desenvolvimento do indivíduo, enquanto executivo e necessariamente enquanto pessoa, o qual passa por um desenvolvimento mais humanista das organizações, é reclamada pela predisposição à construção de um bem-estar subjetivo que perspasse os múltiplos contextos de vida, abrindo espaço para que o ambiente organizacional, em particular o ambiente educativo, se constitua como um espaço de vida informal.

. *A importância da construção de modelos de relacionamento com stakeholders sustentados em relações B2B2C*

As opções estratégicas influenciam as perceções de uma marca corporativa a ponto de influenciarem as perceções dos diferentes *stakeholders*. Tornou-se visível, no caso investigado, que a opção estratégica de relacionamento com clientes organizacionais influenciou negativamente a predisposição para relacionamentos mais perenes com clientes individuais.

Referiu-se ainda que a organização investigada apresenta uma estratégia pouco comum no mercado da educação executiva, na medida em que é sustentada nos relacionamentos B2B, enquanto outros *players*, especialmente do mercado brasileiro, apresentam estratégias de relacionamento B2C.

A questão que se coloca é saber se a decisão pela construção de modelos de relacionamentos B2B ou por modelos de relacionamento B2C é adequada ao contexto contemporâneo. Esta dúvida sustenta-se na constatação de que se verificam processos de influência múltiplos nas organizações clientes quanto à decisão pelo desenvolvido organizacional e individual. Os atores das organizações clientes partilham as escolhas

dos processos de desenvolvimento, pelo que parece pouco adequado que o relacionamento se estabeleça apenas com um dos *stakeholders* em questão.

Por outro lado, a grande mobilidade profissional dos executivos, especialmente em mercados economicamente robustos, como é o caso do Brasil hoje, torna relevante o estabelecimento de vínculos individuais capazes de potenciar o acompanhamento dos percursos de carreira e de desenvolvimento ao longo da vida, independentemente das organizações onde desenvolvem a atividade profissional.

A complexidade do contexto de hoje obriga, porventura, a equacionar estratégias de inclusão, de “e”, mais do que de exclusão, de “ou”, pelo que o desafio está em como conciliar, na estratégia de futuro das escolas de negócio, processos de relacionamento B2B e B2C para um mesmo contexto organizacional.

. *Uma rede alumni coconstrutora da narrativa da escola de negócio*

Na análise do contexto das escolas de negócio abordou-se a problemática da emergência do ensino à distância, cada vez mais fortalecido pelas evoluções tecnológicas o que, se por um lado é um importante aliado para a modernização dos processos de desenvolvimento, por outro, constitui uma ameaça, considerando o acesso cada vez mais democrático ao conteúdo educativo. De referir que hoje vivemos um momento de uma enorme explosão de conteúdos gratuitos, por efeito do crescimento exponencial dos MOOCS (massive open online course), cursos curtos, realizados à distância e, na maioria dos casos, de livre acesso.

A escola de negócio do futuro será cada vez menos um espaço de ensino de conteúdo, mas, antes, um espaço de tradução desse conteúdo de acesso gratuito para a realidade de vida dos executivos, potenciando a formação de atitudes e, com isso, um *locus* de certificação de carreiras. Este movimento já encontra expressão, como referimos na disseminação de teorias da cognição e da aprendizagem, expressa em abordagens como *action learning*, *training on the job* e *problem based learning*.

O caso fornece pistas para o potencial de transformação da rede *alumni* numa comunidade coconstrutora do seu próprio processo de desenvolvimento que, mais do que procurar conteúdos, promove o diálogo entre o conteúdo e o contexto. Se, por um lado, esta comunidade se constitui pela sintonia de valores com causas de carácter mais social, por outro, desenvolve-se pela construção de um conhecimento coletivo mais operativo e disponível numa rede de relacionamentos passível de ser ativada a qualquer momento.

A rede *alumni* terá de ser repensada, deixando de ser uma base de contactos aos quais se divulgam novos programas e se propõem ações de *funding*, para se constituir como um grupo estratégico com potencial de participação na vida da instituição, com vínculos mais perenes e significativos no contexto de vida pessoal.

Nesse sentido, a dimensão emocional da marca corporativa, no contexto da escola de negócio, terá de ser desenvolvida, criando oportunidades para processos de construção de vínculos mais perenes, com movimentos de coconstrução de certificação de carreiras ao longo da vida, sobretudo para fazer face a uma concorrência de altíssima qualidade, com equivalentes propostas de custo benefício.

8.5 Limitações da investigação e sugestões de investigação futuras

A presente investigação apresenta um conjunto de limitações que foram sendo consideradas ao longo da sua condução e que estão relacionadas com múltiplas questões que vão desde a estrutura conceptual, à opção metodologia, passando pela própria análise empírica. Acredita-se, no entanto que o reconhecimento prévio destas limitações ajuda a minimizar potenciais efeitos negativos na investigação. De seguida, destacar-se-á o conjunto de limitações que se acredita ser relevante tomar em consideração.

A primeira limitação está relacionada com a estrutura teórica apresentada, que resulta de uma escolha a partir de um quadro de referências muito mais amplo. Esta escolha foi marcada, como já referido, pela história de vida académica do investigador, com origem na psicologia e na investigação em marcas no mercado de consumo. Todo o caminho

conceptual foi construído, procurando estabelecer-se a ponte entre três importantes pilares: a) a contribuição que as ciências psicossociais podem trazer para a investigação de relacionamentos com marcas corporativas; b) a possibilidade de se construir um entendimento sobre marcas corporativas que vá além da particularidade de cada mercado e c) a intenção de olhar a organização clientes de uma forma mais construtivista e humanista.

A segunda limitação está relacionada com a opção metodológica desta investigação, já amplamente discutida no capítulo cinco, a qual é sustentada numa metodologia qualitativa com base numa estratégia de estudo de caso, que como sabemos, tem questões de validade científica especialmente no que se refere à possibilidade de generalizações. Neste sentido, a pesquisa realizada diz apenas respeito ao caso em questão, pelo que necessitará de outras pesquisas, por meio de uma triangulação metodológica, para que se possam validar as suas descobertas. Relembremos, no entanto que as questões de pesquisa colocadas são de compreensão do fenómeno e, por isso, têm um carácter mais qualitativo.

Ainda dentro da opção metodológica, a escolha de um único caso é outra limitação que reduz o cenário de generalizações. Sendo a proposta de pesquisa um processo compreensivo sobre o relacionamento B2B2C, o estudo em profundidade mostrou-se mais adequado para trazer novas luzes a este debate. De referir que, apesar de ter sido estudado apenas um caso de uma escola de negócio, a pesquisa foi alargada a múltiplas organizações clientes, o que permitiu explorar, com bastante minúcia, os relacionamentos alvo desta investigação. Acredita-se, por isso, que as contribuições teóricas e práticas geram pistas significativas para o construto marca corporativa e para o setor da *business education*, respetivamente.

A escolha da amostra de 20 empresas do universo de 3000 é também, em si, uma limitação, sobretudo se se considerar que as empresas seleccionadas são aquelas que mantêm uma relação de longa data com a escola de negócio pesquisada. De referir que esta foi uma opção consciente, de forma a permitir compreender o relacionamento que se estabelece ao longo do tempo. Necessita, no entanto de uma investigação

complementar tendente a analisar se as descobertas se consolidam em relacionamentos mais transacionais.

Outra limitação prende-se com o universo da amostra, que não tem representatividade estatística, conforme referido no capítulo da metodologia. O objetivo foi alcançar um nível adequado entre a realidade e os construtos teóricos evitando generalizações. Do total de entrevistas previstas (universo estimado de 76) foram realizadas 67, tendo sido efetuadas menos entrevistas com clientes individuais. Seguiu-se, no entanto, o conceito de amostra teórica (Strauss e Corbin, 1990) devendo as entrevistas ocorrer até haver o mínimo acréscimo de informação, o que se verificou para o *target* cliente individual.

A condução das entrevistas foi feita à distância, com recurso à tecnologia de informação o que, se por um lado, no cenário atual, se apresenta com qualidade adequada, por outro, não tem o mesmo impacto de uma entrevista presencial. No entanto, a dispersão geográfica dos clientes entrevistados inviabilizaria a possibilidade de se dispor de uma amostra mais completa que permitisse fazer face ao espectro geográfico e funcional que, como se viu, influencia o discurso dos entrevistados.

Em matéria de limitações metodológicas, há que destacar ainda a vivência do investigador no contexto do caso selecionado para a presente investigação e o seu papel de observador participante que, necessariamente, está imbuído de ideias pré concebidas ao longo de uma história de 10 anos na organização. Todo o seu imaginário da organização e dos seus clientes esteve presente na análise do caso, por vezes confirmando percepções, outras avançando com novas perspetivas. Procurou-se um exercício de isenção permanente que, certamente, nem sempre foi conseguido.

Também na condução da análise de conteúdo destaca-se uma limitação que se prende com o facto de as entrevistas terem sido concebidas de forma semiestruturada permitindo a emergência de novas pistas o que levou a equacionar, ao longo da análise, algumas novas categorias dentro dos construtos e dimensões sistematizados no modelo de análise. Conforme referido no capítulo relativo à opção metodológica, a dinâmica do pensamento dedutivo e indutivo encontra bases na *systematic combining* (Dubois e

Gadde, 2002) em que o quadro teórico de referência, o trabalho empírico e a análise dos dados se desenvolvem mutuamente.

À luz dos resultados obtidos e das limitações sistematizadas, seria enriquecedor que se realizassem investigações futuras cujas pistas decorrem dos contributos teóricos apresentados, de forma a tornar possível a validação dos resultados da investigação obtidos nesta tese.

Desde logo, a ampliação do presente caso a outras empresas clientes, considerando que a amostra selecionada representa um grupo de clientes mais relacionais, o que não garante que se verifiquem os mesmos comportamentos em clientes mais transacionais. Com esta investigação estar-se-ia, no entanto a desenvolver um aprofundamento do entendimento do contexto do presente caso não permitindo, com isso, avançar com generalizações.

Também a ideia da validação das pistas conceptuais identificadas noutros *players* do mesmo setor da educação executiva parece relevante, na medida em que permitiria um entendimento mais ampliado do setor. Teria particular interesse esta investigação, considerando que se acredita que a organização alvo desta investigação tem uma estratégia e modelo de relacionamento com *satkeholders* diferente dos outros *players*. Propõe-se, assim, uma nova investigação que desenvolva uma análise comparativa de diferentes escolas de negócio. Esta, sim, capaz de permitir processos de generalização, pelo menos no setor em questão.

Se, por um lado, seria interessante aprofundar a investigação dentro do setor da educação executiva, por outro, dada a especificidade deste setor, seria relevante alargar a presente pesquisa a outros setores, que operem igualmente em mercados B2B, de forma a tornar possível analisar se os construtos e dimensões investigados mantêm o mesmo comportamento do verificado neste estudo. As principais especificidades que foram abordadas anteriormente estão relacionadas com o facto de o setor da educação executiva gerar relacionamentos diferentes de outros setores, especialmente no que se refere ao processo de envolvimento dos clientes individuais.

A possibilidade de se estender esta pesquisa a outros países, considerando que as questões culturais próprias de uma identidade nacional, podem não encontrar eco em outras culturas. Seria interessante avançar com a possibilidade de uma metodologia quantitativa, permitindo uma triangulação metodológica e, com isso, evoluir na possibilidade de generalização.

No que se refere aos construtos e dimensões investigados, surgem algumas oportunidades de novas investigações. Ainda que a questão do valor funcional e emocional da relação com a marca corporativa esteja amplamente estudada, a possibilidade de se desenvolverem relações mais emocionais do que funcionais em contextos organizacionais pode ser um sinal ainda fraco de uma tendência de comportamento que resulta da complexidade do contexto atual, de convívio com ambientes de cada vez maior incerteza, em que as relações de confiança ganham espaço e relevância. Propõe-se uma nova investigação para explorar esta pista noutros setores aprofundando a relação entre o contexto em que a organização está inserida e a predisposição para relacionamentos mais emocionais.

Por último, verificou-se a importância da existência de uma identidade organizacional para que o processo de influência mútua ocorra dentro de uma organização cliente. No entanto, não foi investigada a força dessa identidade organizacional nas empresas clientes, nem o momento em que o processo de identificação dos seus públicos interfere com a proposta de uma estratégia de relacionamento B2B2C. Propõe-se uma nova investigação que procure analisar se organizações que apresentam baixa identificação dos seus colaboradores mantêm um processo de influência mútuo significativo e *vice versa*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referências Bibliográficas

Aaker, D. (1991), *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand Name*, New York: The Free Press.

Aaker, D. (1996), *Building strong brands*, New York: The Free Press.

Aaker, J. (1997). “Dimensions of Brand Personality”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No 3, pp. 347-356.

Aaker, D. e E. Joachimstraler (2000), *Brand leadership*, New York: The Free Press.

Aaker, J., V. Benet-Martinez e J. Garolera (2001), Consumption Symbols as Carriers of Culture: A Study of Japanese and Spanish Brand Personality Constructs, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 81, No 3, pp. 492-508.

Aaker, J., Fournier, S., Brasel, S. A (2004) When good brands do bad. *Journal of Consumer Research*. Vol. 31, June, pp.1-15. Corrigir citações: Aaker *et al.* (2004), não Aaker (2004)

Albert, S. (1998), “The definition and metadefinition of identity”, in *Identity in organizations – building theory through conversations*, D.A. Whetten e P.C. Godfrey (editors), Cap. 1, pp. 1-15, Thousand Oaks: Sage Publications.

Allen, C.T, S. Fournier e F. Miller (2008), “Brands and Their Meaning Makers”, in Haugtvedt, C.P., P. Herr, F.R (editors). *Kardes, Handbook of Consumer Psychology*, Oxford: Taylor & Francis, 2008, pp 781-822.

Almeida, L. e E. Fernandes (2001) *Métodos de avaliação: contributos para a prática e investigação psicológicas*. Braga: Editores.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (1960), *Marketing definitions: a glossary of marketing terms*. Chicago: American Marketing Association.

Ambler, T. (1992), *Need-to-know-marketing*, London: Century Business.

Ambler, T. (1996), “How much of brand equity is explained by trust?” *Business School Working Paper Series*, Vol. 35, No 4, pp. 283-292.

Ambler, T. (1997), "Do brands benefit consumers?", *International Journal of Advertising*, Vol. 16, No 3, pp. 167-198.

Anderson, J.C. e J.A. Narus (1990), "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No 1, pp. 42-58.

Anderson, J., N. Kumar e J. Narus (2007), *Value merchants: demonstrating and documenting superior value in business markets*, Boston: Harvard Business Review Press.

Axelsson, B. e G. Easton (1992), *Industrial Networks: A New View of Reality*, London: Routledge.

Araújo, L. e Easton, G. (1996), "Strategy: Where is the Pattern?", *Organization*, Vol. 3, No 3, pp. 361-383.

Balmer, J.M.T. (1995), "Corporate branding and connoisseurship", *Journal of General Management*, Vol. 21, No 1, pp. 24-46.

Balmer, J.M.T. e E.R. Gray, E.R. (2003), "Corporate brands: what they are? What of them?", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No7/8, pp. 972-997.

Balmer, J.M.T., J.H. Cornelissen e S. Haslam (2007a). "Social identity, organizational identity and corporate identity: towards an integrated understanding of processes, patternings and products", *British Journal of Management*, Vol. 18. No S1, pp. S1-S16.

Balmer, J.M.T., S. Powell e T. Melewar (2007b), "Corporate marketing and branding of the organization". *Journal of Brand Management*. Vol 15, No 1, pp. 1-3.

Balmer, J.M.T., M. Urbe e S. Greyser (2007c), "Corporate brands with a heritage", *Brand Management*, Vol. 15, No 1, pp. 4-19.

Balmer, J.M.T. (2008), "Identity based views of the corporation: insights from corporate identity, organizational identity, social identity, visual identity and corporate image", *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No 9/10, pp. 879-906.

Balmer, J.M.T. (2009), "Corporate marketing: apocalypse, advent and epiphany", *Management Decision*, Vol. 47, No 4, pp. 544-572.

Bauer, M. (2003), “Análise de conteúdo clássica: uma revisão”, in *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*, M. Bauer e G. Gaskell (editors), Capítulo 8, pp. 189-217, Petrópolis: Vozes.

Bhattacharya, C.B, R. Hayagreeva e M.A. Glynn (1995), “Understanding the bond of identification: an investigation of its correlates among art museum members”, *Journal of Marketing*, Vol. 59, No 4, pp. 46-57.

Bearden, W.O. e M.J. Etzel (1982), “Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decisions”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, No 2, pp. 183-194.

Bendixen, M., K.A. Bukasa e R. Abratt (2003), “Brand equity in the business-to-business market”. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33 , No 5, 371-380.

Blois, K. J. (1972), “Vertical Quasi-Integration”, *Journal of Industrial Economics*, Vol. 20, No 3, pp. 253-272.

Blomback, A. (2005), *Supplier brand image – a catalyst for choice*, Jonkoping: Jonkoping International Business School

Boehrer, J. (1990), “Teaching with cases: learning to question”, *New Directions for Teaching and Learning (The Changing Face of College Teaching)*, Vol. 1990, No 42, pp. 41-57.

Brandt, M. e G. Johnson (1997), *Power branding: Building technology brands for competitive advantage*, Boston: International Data Group.

Breivik, E. e H. Thorbjornsen (2008), “Consumer brand relationships: an investigation of two alternative models”, *Journal of the Academic Marketing Science*, Vol. 38, No 4, pp. 443-472.

Brito, C. (1998), *A insustentável leveza do marketing*, Porto: FEP (Investigação: trabalhos em curso; 81).

Brito, C. (2001), “Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, No 3, pp. 150-166.

Brito, C. (2008), *Uma abordagem relacional ao valor da marca*. Porto: FEP-UP Working Papers, N. 297.

Brown, S. (2003), “Material Girl or Managerial Girl? Charting Madonna’s brand ambition”, *Business Horizons*, Vol. 46, No 4, pp. 2-10.

Bruner, J. (1990), *Acts of Meaning*. New York: Harvard University Press.

Carson, D., A. Gilmore, C. Perry e K. Gronhaug (2001), *Qualitative Marketing Research*, Thousand Oaks: Sage.

Carvalho, P. (2012), “Os 7 segredos da excelência da Fundação Dom Cabral”, *Veja BH*, 17 de outubro, pp. 28.

Coleman, D. (1999), *Trabalhando com a Inteligência Emocional*, Rio de Janeiro: Editora Objetiva.

Davison, J. H. (2002), “Aligning vision, values and branding”, *Proceedings of AMA (American Marketing Association)*, Chicago: AMA.

Deighton, J. A. (1996), “The Future of Interactive Marketing”, *Harvard Business Review*, Vol, 74, No 6, pp.151–160.

Deighton, J. A (2006), “The Future of Interactive Marketing”. *Harvard Business Review*, Vol. 74, No 6, pp. 151-160.

Demo, P. (1989), *Metodologias científicas em ciências sociais*, São Paulo: Atlas.

De Chernatony, L. (1990), “Auditiding the factors influencing brand sucess”, *Journal of Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 8, No 7, pp. 33-37.

De Chernatony, L. e F. D. Riley (1997), “The chasm between managers' and consumers' views of brands: the experts' perspectives”, *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 5, No 2, pp. 89-104.

De Chernatony, L. e M. McDonald (1998), *Creating powerful brands in consumer*. Oxford, Butterworth-Heinemann: Service and Industrial Markets.

De Chernatony, L. (2002), “Living the corporate brand: brand values and brand enactment”, *Corporate Reputation Review*, Vol.5, No.2/3, pp.114-132.

De Chernatony, L. e L. e Lynch (2004), “The power of emotion: brand communication in business-to-business markets”, *The Journal of Brand Management*, Vol. 11, No 5, pp. 403-419.

Diener, E., P. Kesebir e R. Lucas (2008). “Benefits of Accounts of Well-Being— For Societies and for Psychological Science”, *Applied Psychology: an International Review*, Vol. 57, No S1, pp. 37-53.

Doh, J., S. Stumpf e M. Najdawi (2002), “Drivers of change in business schools”, *Biz Ed Magazine*, Março/Abril 2002, pp. 6-7.

Dover, J. (1997), “Adding value through the ‘Intel Inside’ brand”, in *Customer value: moving forward – back to basics*, B. Donath, ISBM Report 13-997, pp. 29-31.

Dowdy, C. (2001), “Internal Branding”, *The Financial Times*, 6 de novembro, pp. 4.

Dubois, A. e L. Araújo (2004), “Research Methods in Industrial Marketing Studies”, in *Rethinking Marketing – Developing a New Understanding of Markets*, H. Häkansson, D. Harrison e A. Waluszewski (editors), London: Wiley.

Dubois, A. e Araújo, L. (2007), "Case research in purchasing and supply management: Opportunities and challenges", *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 13, pp. 170-181.

Dubois, A. e L.E. Gadde (2002), “Sistematic combining: an Abductive Approach to Case Research”, *Journal of Business Research*, Vol. 55, No7, pp. 553-560.

Dwyer, F. R. e J. F. Tanner (1999), *Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships and Learning*, Boston: Irwin McGraw-Hill.

Easton, G. (1992), *Learning from case studies*, New York: Prentice Hall.

Eisenhardt, K. M. (1989), “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No 5, pp. 532-550.

Eisenhardt, K. e M. Graebner (2007), “Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges”, *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No 1, pp. 25-32.

Elliot, R. e L. Percy, (2007), *Strategic Brand Management*. Oxford: Oxford University Press.

Elsbach, K.D. e P.S. Barr (1999), “The effects of mood on individual's use of structured decision protocols”, *Organization Science*, Vol. 10, No 2, pp. 181-198.

Esch, F-R., T. Langner e P. Geus (2006), “Are brands forever? How brand knowledge and relationships affect current and future purchases”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 15, No 2, pp. 98-105.

Esteves, A. e J. Azevedo (1998), *Metodologias qualitativas para as ciências sociais*, Porto: Instituto de Sociologia.

Fundação Dom Cabral (FDC) (2013), Documentos institucionais, Relatórios Confidenciais, Fundação Dom Cabral, Nova Lima.

Festinger, L. (1954), “A Theory of Social Comparison Processes”, *Human Relations*, Vol. 7, No 2, pp. 117-140.

Fiegenbaum, A. e H. Thomas (1995), “Strategic Groups as Reference Groups: Theory: Modeling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy”, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No 6, pp.461-476.

Fleck, Ludwik (2010), *Gênese e desenvolvimento de um fato científico*. Belo Horizonte: Fabrefactum.

Ford, D. (1980), “The development of buyer-seller relationships in industrial markets”, *European Journal of Marketing*, Vol. 14, No 5/6, pp. 339-354.

Ford, D. (1990), *Understanding Business Markets*, London: Academic Press.

Ford, D. (2002), *The development of buyer-seller relationships in industrial markets*, London: Thomson Learning.

Ford, D., Gadde, L.-E., Häkansson, H. e Snehota, I. (2003), *Managing Business Relationships*, Chichester, Wiley.

Ford, D. e H. Häkansson (2006a), “The Idea of Business Interaction”, *IMP Journal*, Vol. 1, No 1, pp. 4-20.

Ford, D. e H. Häkansson (2006b), “IMP - some things achieved: much more to do”, *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No 3/4, pp. 248-258.

Ford, D., L.E. Gadde, H. Häkansson, A. Lundgren, I. Snehota, P. Turnbull e D. Wilson (1998), *Managing Business Relations*, Chichester: John Wiley & Sons.

Ford, D., L.E. Gadde, H. Häkansson e I. Snehota (2003), *Managing Business Relationships*, Chichester: John Wiley & Sons.

Fournier, S. (1994). *A Consumer-brand relationship framework for strategic brand management*, Tese de PhD não publicada, University of Florida.

Fournier, S. (1998), “Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, No 4, pp. 343-373.

Fournier, S. (2008), *Lessons Learned About Consumers’ Relationships With Brand*, Working Paper 2008-3, Boston University, School of Management, Boston.

Fournier, S., M.R. Solomon e B.G. Englis (2009), “When brands resonate”, in *Handbook on Brand and Experience Management*, B.H. Schmitt e D.L. Rogers (editors), Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Gadde, L.-E. I. e Snehota (2000), “Making the Most of Supplier Relationships”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No 4, pp. 305-316.

Gadde, L.-E., L. Huemer e H. Häkansson (2003), “Strategizing in Industrial Networks”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No 5, pp. 357-364.

Gardner, B. B. e S. J. Levy (1955), “The product and the brand”, *Harvard Business Review*, Vol. 33, No 2, pp. 33-39.

Gialdino, I. (1993), *Metodos qualitativos: los problemas teorico metodológicos*, Buenos Aires: Centro Editor de America Latina.

Gilliland, D. I. e W. J. Johnston (1997), “Toward a model of business-to-business marketing communications effects”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, No 1, pp. 15-29.

Gobé, M. (2001), *Emotional branding: the new paradigm for connecting brands to people*, Oxford: Windsor.

Gordon, G.L., R.J. Calantone e C.A. di Benedetto (1993), "Brand equity in the business-to-business sector: an exploratory study". *The Journal of Product and Brand Management*, Vol. 2, No 4, pp. 4-16.

Greve, H. R. (1998), "Performance, aspirations and risky organizational change", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No 1, pp. 58-86.

Grönroos, C. (1990a), "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface", *Journal of Business Research*, Vol. 20, No 1, pp. 3-11

Grönroos, C. (1990b), "Service management and marketing: managing the moment of truth in service competition", Massachusetts: Lexington Books.

Grönroos, C. (1994), "From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing", *Management Decision*, Vol. 32, No 2, pp. 4-20.

Grönroos, C. (2001), *Service management and marketing: a customer relationship management approach*, West Sussex: Wiley.

Gross, A.C., P.M Banting, L.N. Meredith e I.D. Ford (1993), *Business Marketing*, Boston: Houghton Mifflin Company.

Guba, E.G. e Y.S. Lincoln (1994), "Competing paradigms in qualitative research", in *Handbook of Qualitative Research*, N. Denzin e Y. Lincoln (editors), New York: Sage Publications.

Häkansson, H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Chichester, Wiley.

Häkansson, H. J. e Johanson, (1992), "A Model of Industrial Networks", in *Industrial Networks: A New View of Reality*, B. Axelsson e G. Easton (editors), London: Routledge.

Häkansson, H. e I. Snehota (1989), "No Business is an Island", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 5, No 3, pp. 187-200.

Häkansson, H. e I. Snehota (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, London: Routledge.

Häkansson, H. I. e Snehota (1998), "The Burden of Relationships or Who's Next", in *Network Dynamics in International Marketing*, P. Naudé e P.W. Turnbull (editors), pp. 17-26, Oxford: Pergamon.

Häkansson, H. e Snehota, I. (2000), "The IMP perspective, assets and liabilities of relationships", in J. Sheth (Ed.) *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks, Sage.

Halinen, A. e J.A. Törnroos (2005), "Using Case Methods in the Study of Contemporary Business Networks", *Journal of Business Research*, Vol. 58, No 9, pp. 1285-1297.

Hamel, J., S. Dufour e D. Fortin (1993), *Case study methods*. Newbury Park: Sage Publications.

Haslam, S.A., T. Postmes e N. Ellemers (2003), "More than a Metaphor: Organisational Identity Makes Organisational Life Possible", *British Journal of Management*, Vol. 14, No 4, pp. 357-369.

Harris, F. e L. de Chernatony (2001), "Corporate branding and corporate brand performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No 3, pp. 441-456.

Hatch, M.J. e M. Schultz (2003), "Bringing the corporation into corporate branding", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No 7, pp. 73-80.

Hawkins, D.I., R.J. Best e K.A. Coney (2004), *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*, New York: The McGraw-Hill Companies.

Heide, J.B. e A.M. Weiss (1995), "Vendor consideration and switching behavior for buyers in high-technology markets", *The Journal of Marketing*, Vol. 59, No 3, pp. 30-43.

Heilman, C., D. Bowman e G. Wright (2000), "The Evolution of Brand Preferences and Choice Behaviors of Consumers New to a Market", *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, No 2, pp. 139-155.

Henneberg, S. C., S. Mouzas e P. Naudé (2004), “Network Pictures: Concepts and Representations”, Paper apresentado na *20a Conferência Internacional do Industrial Marketing & Purchasing Group*, Copenhaga.

Henthorne, T.L. e M.S. LaTour (1992), “Perceived risk in the organizational buyer environment”, *American Business Review*, Vol. 10, No 1, pp. 68-77

Holmen, E. e A.C. Perdersen (2000), “Avoiding Triadic Reductionism: Serial Tetrads – A Useful Concept for Studying Connected Relationships?”, Paper apresentado na *16a Conferência Internacional do Industrial Marketing & Purchasing Group*, Bath.

Holt, D.B. (2002), “Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding”, *The Journal of Consumer Research*, Vol. 29, No. 1, pp. 70-90.

Holt, D.B. (2004), *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*, Boston: Harvard Business Press.

Hutton, J. G. (1997), “A Study of Brand Equity in an Organizational-Buying Context”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 6, No. 6, pp. 428-39.

Humphreys, M.A. e M.R. Williams (1996), “Exploring the relative effects of sales person interpersonal process attributes and technical product attributes on customer satisfaction”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 16, No 3, pp. 47-57.

Interbrand (2012), “Estudo brand evaluation da FDC”, Relatório Confidencial, Março, Fundação Dom Cabral, Nova Lima.

Johnston, W. J. e T. V. Bonoma (1981), “The buying center: structure and interaction patterns”, *Journal of Marketing*, Vol. 45, No 3, pp. 143-156.

Johnston, W. e J. E. Lewin (1994), “A Review and Integration of Research on Organizational Buying Behavior”, *Working Paper Series*, Relatório No 94-111, Cambridge, Marketing Science Institute.

Johanson, J. e L.G. Mattson (1988), “Internationalisation in Industrial Systems - A Network Approach”, in *Strategies in Global Competition*, N. Hood e J.E. Vahlne (editors), New York: Croom Helm.

Johanson, J. e L. Mattsson (1992), “Network Positions and Strategic Actions - An Analytical Framework”, in *Industrial Networks: A New View of Reality*, B. Axelsson e G. Easton (editores). London: Routledge.

Kapferer, J. N. (1992), *Strategic brand management, new approaches to creating and evaluating brand equity*, New York: The Free Press.

Kapferer, J. N. (1995). “Brand confusion: empirical study of a legal concept”. *Psychology & Marketing*, Vol. 12, No. 3, pp. 551-568.

Kapferer, J. N. (1998), *Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, London: Kogan Page.

Kapferer, J. N. e G. Laurent (1989), “La sensibilité aux marques”, in *La marque*, J. N. Kapferer e J. C. Thoenig (editors), Paris: McGraw-Hill, pp. 93-124.

Kauffmann, R.G. (1994), “Influences on industrial buyers’ choice of products: effects of product application, product type, and buying environment”, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 30, No 1, pp. 29–38.

Keller, K. L. (1993), “Conceptualizing, measuring, and managing customer: base brand equity”, *Journal of Marketing*, Vol. 57, No 1, pp.1-22.

Keller, K. L. (1998), *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*, Ney Jersey: Prentice Hall.

Keller, K. L. (2001), “Building customer-based brand equity: a blueprint for creating strong brands”, *Marketing science institute*, Working Paper, Relatório 01/107 10, pp. 15-19.

Keller, K. L. (2003), “Brand synthesis: the multidimensionality of brand knowledge”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 29, No 4, pp. 595-600.

Keller, K.L. e D.R. Lehmann (2006), “Brands and branding: research findings and future priorities”, *Marketing Science*, Vol. 25, No 6, pp. 740-759.

Kelley, H.H. e J.W. Thibaut (1978), *Interpersonal relations: a theory of interdependence*, New York: Wiley-Interscience.

Khermouch, G., S. Holmes e M. Ihlwan (2001), “The best global brands”, *Business Week*, 6 August.

Kim, P. (1990), “A perspective on brands”, *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 7, No 4, pp. 63-67.

Klein, N. (2002), *No logo: no space, no choice, no jobs*, New York: Picador.

Kotler, P. (2005), *Marketing management*, New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P. e K.L. Keller (2000), *Marketing Management*, Upper Saddle River: Prentice Hall.

Kotler, P. e W. Pfoertsch (2006), *B2B Brand Management*, New York: Heidelberg.

Kotler, P. e W. Pfoertsch (2007). “Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, No 6, pp. 357-362.

Kunh, T.S. (2009), *A estrutura das revoluções científicas*, Lisboa: Guerra & Paz.

Lancaster, G. e D. Jobber (1994), *Selling and sales management*, Londres: Longman.

Leek, S., P.W. Turnbull e P. Naudé (2000), “Is the Interaction Approach of Any Relevance in an IT/e-commerce Driven World”, Paper apresentado na *16a Conferência Internacional do Industrial Marketing & Purchasing Group*, Bath.

Lencastre, P. (1999), “A marca: O sinal, a missão e a imagem”, *Revista Portuguesa de Marketing*, Vol. 3, No 8, pp. 105-119.

Lencastre, P. e C. Brito (2000), *Os Horizontes do Marketing*, Lisboa: Editorial Verbo.

Lencastre, P. e A. Côrte-Real (2010), “One, tow, three: a practical brand anatomy”, *Journal of Brand Management Advance*. Vol. 17, No 6, pp. 1-14.

Levy, S.J (1959), “Symbols for sale”, *Harvard Business Review*, Vol. 34, No 4, pp. 117-119.

Levitt, T. (1967), "Communications and industrial selling", *Journal of Marketing*, Vol. 31, No 2, pp. 15-21.

MaCrae, C. (1996), *The Brand chartering handbook: how brand organizations learn*, London: Addison Wesley.

Magro, Lófti, Pimentel, Sant'Anna, Sagot, Seide, Rampi (2012), *Tendências e Movimentos Estratégicos na Business Education*. Documento Institucional, Fundação Dom Cabral, Nova Lima.

Martilla, J.A. (1971), "Word-of-mouth communication in the industrial adoption process", *Journal of Marketing Research*, Vol. 8, No 2, pp. 173-178.

Massini, S., A.Y. Lewin e H. R. Greve (2005), "Innovators and imitators: organizational reference groups and adoption of organizational routines", *Research Policy*, Vol. 34, No 10, pp. 1550-1569.

Mattson, L.G. (1985), "An Application of a Network Approach to Marketing: Defending and Changing Market Positions", in *Changing the Course of Marketing: Alternative Paradigm for Widening Market Theory*, N. Dholakia e J. Arndt (editors), pp. 263-288.

Mattsson, L.G. (2002), "Reorganisation of Distribution in Globalisation of Markets", Paper apresentado na *18a Conferência Internacional do Industrial Marketing & Purchasing Group*, Perth.

Mattsson, L.-G. (2004), "Industrial Marketing the Network Perspective", in K.

Backhaus & M. Voeth (Eds.) *Handbuch Industriegüter Marketing*. Gabler Verlag.

McQuinston, D.H. (1989), "Novelty, complexity, and importance as causal determinantes of industrial behavior", *Journal of Marketing*, Vol. 53, No 2, pp. 66-70.

Meller, V. (1999), "Delivering Brand Values Through People", *Strategic Communication Management*, Vol. 3, No 2, pp. 26-29.

Michell, P., J. King e J. Reast (2001), "Brand Values Related to Industrial Products", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No 5, pp. 415-25.

Miles, M. e A. Huberman (1994), *Qualitative Data Analysis*, London: Sage Publications.

Miles, M.P., D.R. Arnold e H.W. Nash (1990), “Adaptive communication: the Adaptation of the Seller’s Interpersonal Style to the Stage of the Dyad’s Relationship and the Buyer’s Communication Style”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 10, No 1, pp. 21-27.

Minett, S. (2002), *B2B marketing: a radically different approach for business-to-business marketers*, Londres: Pearson Education Limited.

Modell, S. (2005), “Triangulation between case study and survey methods in management accounting research: an assessment of validity implications”, *Management Accounting Research*, Vol. 16, No 2, p. 231-254.

Möller, K. e A. Halinen (1999), “Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, No 5, pp. 413-427.

Moraes, R. (1999), “Análise de conteúdo”, *Revista Educação*, Vol. 22, No 37, p. 7-32.

Mudambi S., P. Doyle e V. Wong (1997) “An Exploration of Branding in Industrial Markets”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, No 5, pp. 433-446.

Mudambi, S. (2002) “Branding Importance in Business-to-Business Markets”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No 6, pp. 31-43.

Murphy, J. (1990), “Assessing the Value of Brand”, *Long Range Planning*, Vol. 23, No 3, p. 23-29.

Nixon, J.C. e M.M. Helms, (2002), “Corporate universities vs higher education institutions”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 34, No 4, pp.144-150

Norris, D.G. (1992), “Ingredient branding: a strategy option with multiple beneficiaries”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 9, No 3, pp. 19-31.

Olins, W. (1989), *Corporate Identity, Making Business Strategy Visible through Design*, London: Thames and Hudson.

Ott, C. (1999), “Can someone steal your Web identity?”, *Business Journal*, Vol. 17, No 3.

Ozono, S. e S. Carmona (2007), “The changing business model of B-schools”, *Journal of Management Development*, Vol. 26, No 1, p. 22-32.

Payne, A., M. Christopher, H. Peck e M. Clark (1998), *Relationship Marketing: Winning and Keeping Customers*, Oxford: Taylor & Francis Group.

Petty, R.E. e J.T. Cacioppo (1986), *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change*, New York: Springer-Verlag.

Pfefer, J. e C. Fong (2002), “The End of Business Schools? Less Success than Meets the Eye”, *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 1, No 1, p. 78-95.

Pfoertsch, W. e J. Chen (2011), “Measuring the value of ingredient brand equity at multiple stages in the supply chain: a component supplier perspective”, *Academy of Marketing Studies Journal*, Vol. 15, No S1, pp. 39-58.

Pfeffer J. e C.T. Fong (2004), “The business school business some lessons from the US experience”, *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No. 8, pp. 1501–1520.

Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press.

Proença, J. (1998), *A Natureza e a Dinâmica dos Relacionamento Bancários: a interação entre as médias/grandes empresas e os bancos comerciais em Portugal*, Tese de Doutoramento não publicada, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.

Qualls, W.J. e C.P. Puto (1989), “Organizational climate and decision framing: an integrated approach to analyzing industrial buying decisions”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, No 2, pp. 179-192.

Ribeiro, J. (2003), *Augusto Comte e o Positivismo*, Campinas: Edicamp.

Ritter, T. (2000), “A Framework for Analyzing Interconnectedness of Relationships”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No 4, pp. 317-326.

Rosenbaum, M., J. Ward, B.A. Walker e A.L. Ostrom (2007), “A cup of coffee with a dash of love: an investigation of commercial social support and third-place attachment”, *Journal of Service research*. Vol. 10, No 1, pp. 43-59

Rudestam, K.E. e R. Newton (2001), *Surviving your dissertation: a comprehensive guide to content and process*, New Jersey: Sage Publications.

Rusbult, C.R. (1980), “Commitment and satisfaction in romantic associations: a test of the investment model”, *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol 16, pp. 172-186.

Sampaio, R. (2002), *Marcas de A a Z: como construir e manter marcas de sucesso*, Rio de Janeiro: Editora Campus.

Saunders, J.A. e F.A.W. Watt (1979), “Do Brand Names Differentiate Identical Industrial Products?”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 8, No 2, pp.114-123.

Schlegelmilch, B. e H. Thomas (2011) “The MBA in 2020: will there still be one?” *Journal of Management Development*, Vol. 30, No 5, p. 474-482.

Schulz, D.E. e H.F. Schulz (2000), “How to build a billion dollar business-to-business brand”, *Marketing Management*, Vol. 9, No 2, pp. 22-28.

Senge, P., C.O. Scharmer, J. Jaworski e B.S. Flowers (2004), *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*, Massachusetts: Society for Organizational Learning.

Shaw, J., J. Giglierano e J. Kallis (1989), “Marketing complex technical products: the importance of intangible attributes”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 18, No 1, pp. 45-53.

Sheth, J.N. (1967), “A review of buyer behavior”, *Management Science*, Vol. 18, No 12, pp. 718-756.

Sheth, J.N. (1973), “A Model of Industrial Buyer Behavior”, *Journal of Marketing*, Vol. 37, No 4, pp. 50-56.

Sheth, J.N. e M. Venkatesan (1968), “Risk-reduction process in repetitive consumer behavior”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 5, No 3, pp. 307-310.

Shipley, D. e P. Howard (1993), “Brand-Naming Industrial Products”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, No 1, pp. 59-66.

Silverman, D. (2005), *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*, London: Sage Publications.

Sinclair, S.S. e K.E. Seward (1988), “Effectiveness of branding a commodity product”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 17, No 1, pp. 23-33.

Sousa, F. H. (2006), Os comportamentos nas organizações. Editorial verbo

Stake, R. (1994), “Case studies”, in *Handbook of qualitative research*, N. Denzin e Y. Lincoln (editors), London: Sage Publications.

Starkey, K., A. Hatchuel e S. Tempest (2004), “Rethinking the business school”, *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No 8, pp. 1521–1531.

Stern, B. (2006), “What does brand mean? Historical-analysis method and construct definition”, *Journal of the Academic of Marketing Science*, Vol. 34, No 2, pp. 216-223.

Strauss, A. e J. Corbin (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, London: Sage.

Strauss, A. e J. Corbin (1998), *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, London: Sage.

Strunck, G. (2003), *Como criar identidades visuais para marcas de sucesso*, Rio de Janeiro: Rio Books.

Stumpf, S. e M. Nevins (1999), “21st-Century Leadership: Redefining Management Education”, *Strategy & Business*, Vol. 3, No 16, pp. 41-51.

Tajfel, H. e J.C. Turner (1979), “An integrative theory of group conflict”, in *The Social Psychology of Intergroup Relations*, W.G. Austin e S. Worchel (editors), Monterey: Brooks/Cole, pp. 7-24.

Thomas, H. e X. Li (2009), “Mapping globally branded business schools: a strategic positioning analysis”, *Management Decision*, Vol. 47, No 9, p. 1420-1440.

Thomson, M., D.J. MacInnis e C.W. Park (2005), “The ties that bind: Measuring the strength of consumers’ emotional attachments to brands”, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 15, No 1, pp. 77–91.

Turner, J. C. (1982), “Towards a cognitive redefinition of the social group”, in *Social Identity and Intergroup Relations*, H. Tajfel (editor), Cambridge: Cambridge University Press, pp. 15–40.

Turnbull, P. W. e J.P. Valla (editors) (1986), *Strategies for International Industrial Marketing*. London: Croom-Helm.

Turnbull, P., D. Ford e M. Cunningham (1996), “Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 11, No 3/4, pp. 44-62.

Valla, J.P. (1982), “The Concept of Risk in Industrial Buying Behaviour,” *Workshop on Organisational Buying Behaviour*, Instituto Europeu de Estudos Avançados em Marketing, Bruxelas, 09 e 10 de Dezembro.

Ward, S., L. Light e J. Goldstine (1999), “What high-tech managers need to know about brands”, *Harvard Business Review*, Vol. 77, No 4, pp. 85-95.

Webster, F.E. (1970), “Informal communication in industrial markets”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 7, No 2, pp. 186-189.

Webster, F. (1991), *Industrial Marketing Strategy*, New Jersey: John Wiley & Sons.

Webster, F. (1992), “The Changing Role of Marketing in the Corporation”, *Journal of Marketing*, Vol. 56, No 4, pp. 1-17.

Webster, F. e K. L. Keller (2004). “A roadmap for branding in industrial markets”, *Brand Management*, Vol. 11, No 5, pp. 388–402.

Wilkinson, I. e L. Young (2002), “On Cooperating: Firms, Relations and Networks”, *Journal of Business Research*, Vol. 55, No 2, pp. 123-132.

Williams, L. (2006), “Building capacity for learning and leading – a tribute to Martin Luther King”, *Keynote address for Career Education Corporation*, Scottsdale Culinary Institute, Scottsdal.

Yin, R. (1993), *Applications of case study research*. Newbury Park: Sage Publishing.

Yin, R. (1994), *Case study research: Design and methods*. Newbury Park: Sage Publishing.

Yin, R. (2003a), *Applications of Case Study Research 2nd Edition*, London: Sage.

Yin, R. (2003b), *Case Study Research: Design and Methods 3rd Edition*, London: Sage.

Documentos Eletrônicos

Hildebrand, G. (1998) Estudo de Caso Brasil, *Revista Electrónica de Casos de Engenharia de Produção*, <http://recep.linkway.com.br/recep>, acessado em 09 de maio de 2012.

Leitch, S.R. e S. Davenport (2007), *Corporate brands and social brands: co-branding GM-free and UK supermarkets*, Faculty of Commerce Papers (Online Archive), University of Wollongong, <http://ro.uow.edu.au/commpapers/526/>, acessado em 26 de novembro de 2013.

Lencastre, P. (sem data), *A marca é o suporte de uma estratégia de marketing*, www.mktonline.net, acessado em 21 de novembro de 2013.

Ruão, T. (2003) “As marcas e o valor da imagem: a dimensão simbólica das actividades económicas”, <http://www.bocc.ubi.pt/pag/ruao-teresa-as-marcas-valor-da-imagem.pdf>, acessado em 02 de Outubro 2013.

Swiecz, P. (2005), *SWIF Learning: A Guide to Student-Written, Instructor-Facilitated*, <http://college.cengage.com/business/resources/casestudies/students/swif.pdf>, acessado em 21 de novembro de 2013.

Tellis, W. (1997), “Application of a Case Study Methodology”. *The Qualitative Report*, Vol. 3, No 3. www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html, acessado em 21 de novembro de 2013.

Trochim, W. (2000), *The Qualitative Validity, The Web for Social Center Research Methods*, www.socialresearchmethods.net/kb/, acessado em 21 de novembro de 2013.

Anexo 1 – Guião de Entrevista com os Clientes Organizacionais e Clientes Individuais

Introdução

Bom dia (tarde)! Gostaria, antes de mais, de agradecer a disponibilidade para a realização desta entrevista, que tem como objetivo conhecer a sua opinião sobre a marca FDC e como ocorre o seu processo de relacionamento com esta organização. Esta é uma entrevista inserida num projeto de pesquisa sobre marcas corporativas pelo que lhe pedimos a sua opinião verdadeira, mesmo que isso represente destacar alguns aspetos menos positivos.

A entrevista terá a duração aproximada de 30 minutos, se nos permitir será gravada, sendo que este registo é confidencial e tratado de forma agrupada por empresa e por categoria de stakeholders. Para cada organização procuraremos entrevistar no mínimo três pessoas, um elemento da equipa de recursos humanos e dois participantes de programas abertos e/ou fechados da FDC. A escolha dos participantes por organização foi aleatória, a partir da base de dados da FDC.

As questões que serão colocadas são abertas, e não existem respostas certas ou erradas. Procurar-se-á, por meio das respostas obtidas, uma compreensão do processo de relacionamento da FDC com os seus diversos stakeholders.

Bloco 1

O que significa para si a marca FDC?

Como parceiro de negócio

Como referência na educação executiva

Como resultados que gera para si e para a sua organização

A FDC tem impacto o seu contexto de vida pessoal? Como?

Sente-se parte da construção da história e do futuro da FDC?

Como brasileiro

Como executivo

Como pessoa

Vê na FDC um espaço, comunidade de relacionamento, que contribua para o desenvolvimento sustentável da sociedade por meio das organizações e das pessoas? Porquê? (missão da FDC)

Vê na FDC um espaço, comunidade de relacionamento, que contribua para a construção de líderes comprometidos com um mundo melhor? Porquê? (visão do processo de desenvolvimento individual da FDC)

Espera que a FDC seja este espaço ou comunidade? Como gostaria que fosse esse espaço ou comunidade?

Sente-se bem na e com a FDC? Como caracteriza esse sentimento?

Bloco 2

Conhece bem a marca FDC? Como tomou conhecimento (por ex: visitou as suas instalações, fez programas, participa da comunidade Ampliar).

Quais os atributos que valoriza na marca FDC? Qual desses atributos é mais importante para si?

Quais os atributos que não valoriza na marca FDC (pontos de melhoria)? Qual desses atributos é mais importante para si?

Podemos dizer que a sua relação com a FDC é mais funcional (baseada, por exemplo, em preço, qualidade, prazo) do que emocional (baseada, por exemplo, em segurança, risco, confiança). Porquê? (valor funcional *versus* emocional da marca)

Como caracteriza a sua relação com a FDC:

relações desarticuladas (relações adversas que geram sentimentos de raiva, irritação e ceticismo)

convivência benigna (relações de troca agradáveis e satisfatórias)

verdadeiros parceiros (experimentam felicidade, apreço e estão disponíveis para contribuir mutuamente). Porquê?

Bloco 3

Essa sua percepção da FDC é compartilhada pelas outras pessoas da sua organização?

Pode nomear alguma área ou pessoa que partilhe a mesma opinião?

Os RH (Executivos) da sua organização têm influência(s) no processo de escolha da escola de negócio para o seu desenvolvimento?

Como é que a equipa dos RH (Executivos) da sua organização percebe a FDC? relações desarticuladas (relações adversas que geram sentimentos de raiva, irritação e ceticismo),

convivência benigna (relações de troca agradáveis e satisfatórias)

verdadeiros parceiros (experimentam felicidade, apreço e estão disponíveis para contribuir mutuamente)?

Gostaria de agradecer imensamente o seu contributo para esta pesquisa qualitativa. Enviaremos, assim que estiver disponível, um sumário executivo das principais conclusões.

Obrigado!

Anexo 2 – Guião de Entrevista com os Gerentes de Relacionamento da Fundação Dom Cabral

Introdução

Bom dia (tarde)! Gostaria, antes de mais, de agradecer a disponibilidade para a realização desta entrevista, que tem como objetivo conhecer a sua opinião sobre a marca FDC e como ocorre o processo de relacionamento dos seus clientes com esta organização. Esta é uma entrevista inserida num projeto de pesquisa sobre marcas corporativas pelo que lhe pedimos a sua opinião verdadeira, mesmo que isso represente destacar alguns aspectos menos positivos.

A entrevista terá a duração aproximada de 60 minutos, se nos permitir será gravada, sendo que este registo é confidencial e tratado de forma agrupada por empresa e por categoria de stakeholders. Para cada organização, vamos entrevistar no mínimo quatro pessoas, um elemento da equipa de recursos humanos, dois participantes de programas abertos e/ou fechados e o gerente deste cliente na FDC.

As questões a colocar são abertas, e para elas não existem respostas certas ou erradas. Procurar-se-á, por meio das respostas obtidas, uma compreensão do processo de relacionamento da FDC com os seus stakeholders.

Bloco 1

O que significa para si a marca FDC?

Na sua opinião, o que significa a marca FDC para o seu cliente?

Como parceiro de negócio

Como referência na educação executiva

Como resultados que gera para si e para a sua organização

A FDC tem impacto no seu contexto de vida pessoal? Como?

Acredita que a FDC tem impacto no contexto de vida pessoal do seu cliente?

Como?

Sente-se parte da construção da história e do futuro da FDC?

Como brasileiro

Como executivo

Como pessoa

Acredita que o seu cliente se sente parte da construção da história e do futuro da FDC?

Como brasileiro

Como executivo

Como pessoa

Vê na FDC um espaço, comunidade de relacionamento, que contribua para o desenvolvimento sustentável da sociedade por meio das organizações e das pessoas? Porquê? (missão da FDC)

E o seu cliente vê a FDC como um espaço, comunidade de relacionamento, que contribua para o desenvolvimento sustentável da sociedade por meio das organizações e das pessoas? Porquê? (missão da FDC)

Vê na FDC um espaço, comunidade de relacionamento, que contribua para a construção de líderes comprometidos com um mundo melhor? Porquê? (visão do processo de desenvolvimento individual da FDC)

E o seu cliente vê a FDC como um espaço, comunidade de relacionamento, que contribua para a construção de líderes comprometidos com um mundo melhor? Porquê? (visão do processo de desenvolvimento individual da FDC)

Espera que a FDC seja este espaço ou comunidade? Como gostaria que fosse esse espaço ou comunidade?

E o seu cliente espera que a FDC seja este espaço ou comunidade? Como acha que ele gostaria que fosse esse espaço ou comunidade?

Sente-se bem na e com a FDC? Como caracteriza esse sentimento?

Acha que o seu cliente se sente bem na e com a FDC?

Bloco 2

Acredita que o seu cliente conhece bem a marca FDC? Como conhece (por ex: visitou as suas instalações, fez programas, participa da comunidade Ampliar).

Quais os atributos que valoriza na marca FDC? Qual desses atributos é mais importante para si?

Quais os atributos que acha que o seu cliente valoriza na FDC? Qual desses atributos acredita que é mais importante para ele?

Quais os atributos que não valoriza na marca FDC (pontos de melhoria)? Qual desses atributos é mais importante para si?

Quais os atributos que pensa que o seu cliente não valoriza na marca FDC? Qual desses atributos acredita que é mais importante para ele?

Podemos dizer que a sua relação com a FDC é mais funcional (cognitiva) ou emocional (intangível). Porquê?

Podemos dizer que a relação do seu cliente com a FDC é mais funcional (baseada, por exemplo, em preço, qualidade, prazo) ou emocional (baseada, por exemplo, em segurança, risco, confiança). Porquê?

Como caracteriza a sua relação com a FDC:

relações desarticuladas (relações adversas que geram sentimentos de raiva, irritação e ceticismo),

convivência benigna (relações de troca agradáveis e satisfatórias)

verdadeiros parceiros (experimentam felicidade, apreço e estão disponíveis para contribuir mutuamente). Porquê?

Como caracteriza a relação do seu cliente com a FDC:

relações desarticuladas (relações adversas que geram sentimentos de raiva, irritação e ceticismo),

convivência benigna (relações de troca agradáveis e satisfatórias)

verdadeiros parceiros (experimentam felicidade, apreço e estão disponíveis para contribuir mutuamente). Porquê?

Bloco 3:

Essa sua percepção da FDC é partilhada pelas outras pessoas da sua organização?

Pode nomear alguma área ou pessoa que partilha da mesma opinião?

A área de pessoas da sua organização tem influência(s) no processo de escolha da escola de negócio para o seu desenvolvimento?

Acredita que o RH da sua organização cliente tem influência no processo de escolha da escola de negócio para o desenvolvimento dos seus executivos?

Acredita que os executivos da sua organização cliente têm influência no processo de escolha da escola de negócio para o seu desenvolvimento?

Acredita que os executivos da sua organização cliente percebem a FDC:

relações desarticuladas (relações adversas que geram sentimentos de raiva, irritação e ceticismo),

convivência benigna (relações de troca agradáveis e satisfatórias)

verdadeiros parceiros (experimentam felicidade, apreço e estão disponíveis para contribuir mutuamente)?

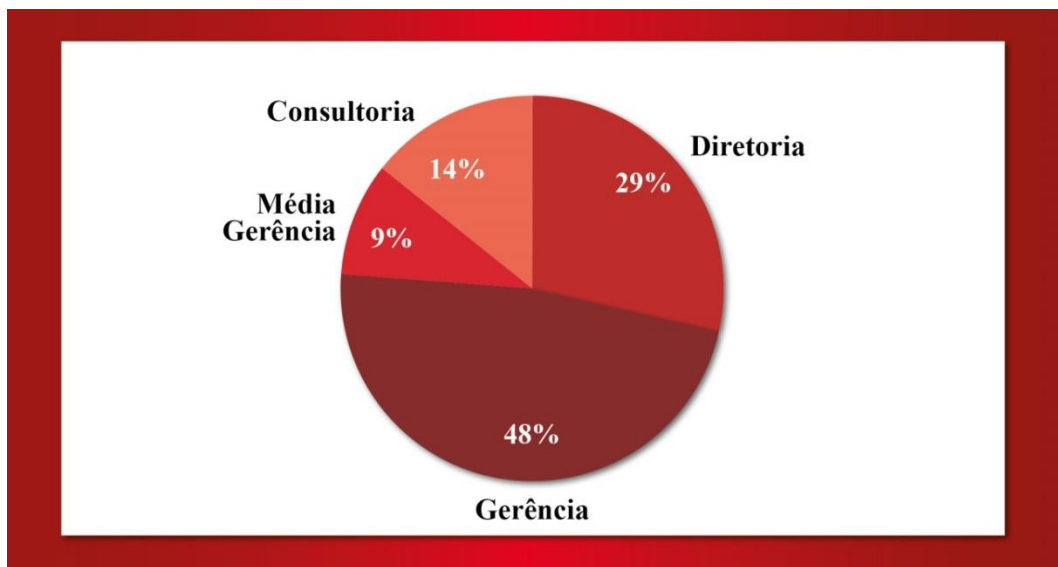
Gostaria de agradecer imensamente o seu contributo para esta pesquisa qualitativa. Enviaremos, assim que estiver disponível, um sumário executivo das principais conclusões.

Obrigado!

Anexo 3 – Caracterização da Amostra dos Clientes Organizacionais

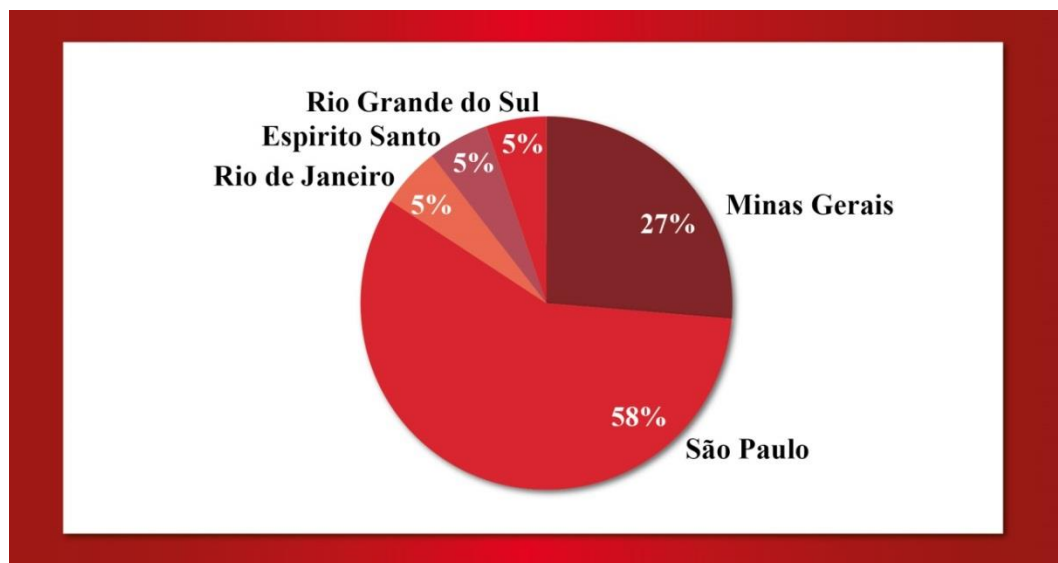
Na sequência apresentaremos uma caracterização da amostra dos clientes organizacionais, detalhando o nível hierárquico do grupo que foi alvo das entrevistas, a sua distribuição geográfica, além da lista completa com os respectivos nomes e funções.

Figura III.1 Caracterização por nível hierárquico



Fonte: Informações Institucionais da FDC

Figura III.2 Caracterização por regiões geográficas



Fonte: Informações Institucionais da FDC

Figura III.3 Lista dos clientes organizacionais entrevistados

Rhs	Empresas	Nível Hierárquico	Região	Cargo
Miriam Branco	Hospital Albert Einstein	Diretoria	São Paulo	Diretora Executiva Recursos Humanos
Cida Garcia	Algar	Diretoria	Minas Gerais	Diretora de Talentos Humanos
Tamara Costa	AngloGold Ashanti	Média Gerência	Minas Gerais	Coordenadora de Treinamento e Desenvolvimento
Maria Eunice Barros	Aperam	Média Gerência	Minas Gerais	Especialista em Recursos Humanos
Ricardo Diniz	Cemig	Diretoria	Minas Gerais	Superintendente de RH
Giovanna Poladian	Duke Energy	Gerência	São Paulo	Gerente de RH
Monalisa Trouquim	Fleury: médica e saúde	Gerência	São Paulo	Gerente de Desenvolvimento
Lucy Yokoyama	FMC	Gerência	São Paulo	Gerente de Recursos Humanos
Anellise	Gerdau	Gerência	Rio Grande do Sul	Gerente de RH
Paulo Márcio	Iochpe-Maxion	Diretoria	São Paulo	Diretor de Recursos Humanos
Simone Gutwilen	Oi	Gerência	Rio de Janeiro	Gerente de Carreira e Sucessão
Antônia Aparecida Magnusson	Pirelli	Gerência	São Paulo	Gerente RH - Desenvolvimento Latam
Roberta Giachello	Saint Gobain	Gerência	São Paulo	Gerente de Treinamento e Desenvolvimento Corporativo
Vera Lúcia	Samarco	Gerência	Espírito Santo	Gerente de RH
Glaucimar Peticov	Bradesco	Gerência	São Paulo	Gerente de Recursos Humanos Sênior
Célia Almeida	Iochpe-Maxion	Diretoria		Diretora de Rh das Americas
Maria Paula Luporini	FMC	Gerência	São Paulo	Gerente de Relacionamento & Cooperação com o Cliente
Sandra Pereira	Saint Gobain	Consultoria		Consultora. Ex Rh da empresa
Rúbia Couto	Samarco	Consultoria	Minas Gerais	Consultora. Ex Rh da empresa
Renata Passadore	Duke Energy	Consultoria	São Paulo	Consultora de RH Sênior
Marcelo Luis Orticelli	Banco Itaú	Diretoria	São Paulo	Diretor de Recursos Humanos

Fonte: Informações Institucionais da FDC

Figura III.4 Perfil das empresas que constituem a amostra

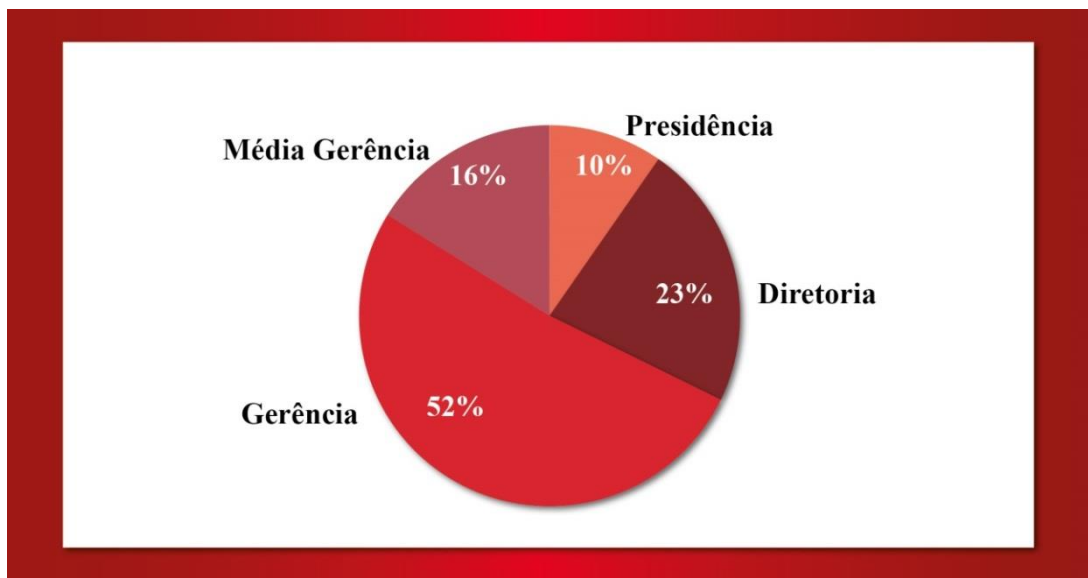
Empresa (Fonte: Marta Pimentel)	Razão Social	Setor	Faturamento (2012)	Região de Atuação (no Brasil)	Atuação Internacional?	Controle Acionário?
Algar	Grupo Algar	TI/Telecom, Agro, Serviços e Turismo	R\$ 4.385 Milhões (Grupo)	Abrangência Nacional	Não	Brasileiro
Anglogold Ashanti	Anglo Gold Ashanti Córrego do Sítio Mineração S/A.	Mineração	US\$ 635,3 Milhões	MG e Goiás	Sim	Sul-Africano
Aperam	Aperam Inox América do Sul S.A.	Siderurgia e Metalurgia	US\$ 1.269 Milhões	MG, SP, RJ, RS	Sim	Anglo-indiano
ArcelorMittal	Grupo ArcelorMittal Brasil	Siderurgia e Metalurgia	US\$ 9.468.735 Milhões (Grupo)	BA, MG, ES, SP e SC	Sim	Anglo-indiano
Banco Itaú	Grupo Itausa	Serviços/Finaceiros	US\$ 30.113.866 Milhões (Grupo)	Abrangência Nacional	Sim	Brasileiro
Bradesco	Grupo Bradesco	Serviços/Finaceiros	US\$ 57.933.630 Milhões (Grupo)	Abrangência Nacional	Sim	Brasileiro
Cemig	CEMIG - Geração e Transmissão S/A	Energia	US\$ 2.342,2 Milhões	Abrangência Nacional	Sim	Brasileiro (estatal)
	CEMIG Distribuição	Energia	US\$ 4.797,4 Milhões	Abrangência Nacional	Sim	Brasileiro (estatal)
Duke Energy	Duke Energy International - Geração Paranapanema S/A	Energia	US\$ 556,9 Milhões	Possui 8 usinas instaladas ao longo do rio Paranapanema e escritório administrativo em SP	Sim	Americano
Fiat	Grupo Fiat	Autoindústria	US\$ 20.524.969 Milhões (Grupo)	Abrangência Nacional	Sim	Italiano
Fleury: medicina e saúde	Fleury S.A.	Serviços	US\$ 736,2 Milhões	PE, BA, DF, RJ, SP, PR e RS	Não	Brasileiro
FMC	FMC Química do Brasil Ltda	Química e Petroquímica	US\$ 749,6 Milhões	SP, GO, MG	Não	Americano
Gerdau	Gerdau S.A.	Siderurgia e Metalurgia	US\$ 799,2 Milhões	Abrangência Nacional	Sim	Brasileiro
Globo	Globo Comunicação e Participações S.A	Comunicação	US\$ 4.757,7 Milhões	Abrangência Nacional	Sim	Brasileiro
Hospital Albert Einstein	Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Hospital Albert Einstein	Serviços	US\$ 771,8 Milhões	São Paulo - SP	Não	Brasileiro
Iochpe-Maxion	Grupo Maxion	Autoindústria	US\$ 1.591.388 Milhões	SP, MG	Sim	Brasileiro
Oi	TNL PCS S.A.	Telecomunicações	US\$ 5.463,3 Milhões	Abrangência Nacional	Não	Brasileiro
	Telemar	Telecomunicações	US\$ 6.034,4 Milhões		Não	Brasileiro
	Oi	Telecomunicações	US\$ 3.542,1 Milhões		Não	Brasileiro
Pirelli	Grupo Pirelli	Autoindústria	US\$ 2.469.598 Milhões (Grupo)	BA, SP e RS	Sim	Italiano
Saint Gobain	Saint-Gobain do Brasil Produtos Industriais e para Construção	Indústria da Construção	US\$ 1.468,9 Milhões	Abrangência Nacional	Sim	Francês
Samarco	Samarco Mineração S.A.	Mineração	US\$ 3.306,2 Milhões	MG e Espírito Santo	Sim	Brasileiro-Australiano
Souza Cruz	Souza Cruz S.A	Bens de Consumo	US\$ 3.071,9 Milhões	Rio de Janeiro - RJ	Não	Inglês

Fonte: Informações Institucionais da FDC

Anexo 4 – Caracterização da Amostra dos Clientes Individuais

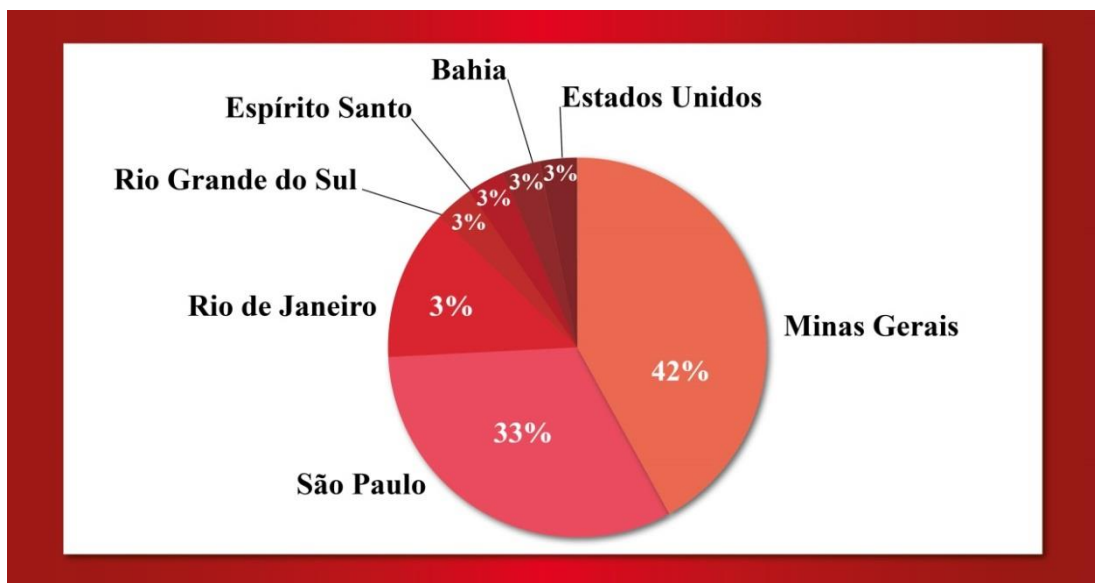
Na sequência apresentaremos uma caracterização da amostra dos clientes individuais, detalhando o nível hierárquico do grupo que foi alvo das entrevistas, a sua distribuição geográfica, além da lista completa com os respectivos nomes e funções.

Figura IV.1 Caracterização por nível hierárquico



Fonte: Informações Institucionais da FDC

Figura IV.2 Caracterização por região geográfica



Fonte: Informações Institucionais da FDC

Figura IV.3 Lista dos clientes individuais entrevistados

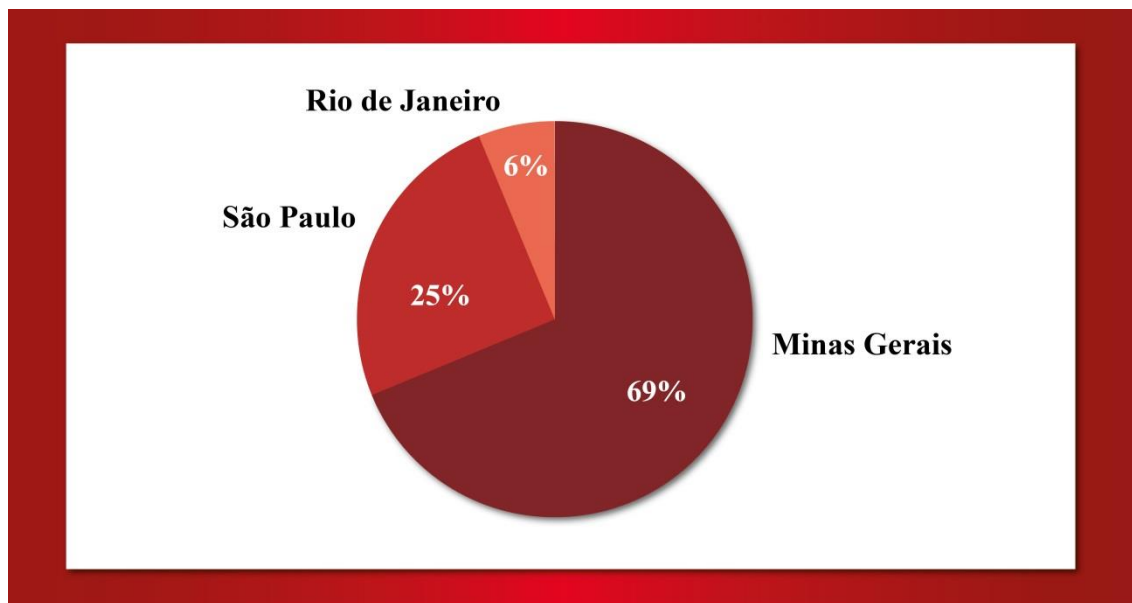
Participantes	Empresas	Nível Hierárquico	Região	Cargo
José Carlos Teixeira Jr (Elaine)	Hospital Albert Einstein	Presidência	São Paulo	Diretor do Hospital HMDH
Ana Flavia de Paula Martins Teixeira	Algar	Média Gerência	Minas Gerais	Coordenadora de Marketing e Comunicação
Ewerton Gonçalves Trindade	AngloGold Ashanti	Gerência	Minas Gerais	Gerente Geral de Suporte Serviços
Venilson Araújo Vitorino (Wilsa)	Aperam	Presidência	Minas Gerais	Presidente da Fundação Aperam Acesita
Rodrigo Carazolli da Silva	ArcelorMittal	Diretoria	Minas Gerais	Assessor da Presidência
Eduardo de Almeida Guido	Bradesco	Gerência	Bahia	Gerente Regional Norte/Nordeste
Sandro Campanha de Oliveira	Cemig	Gerência	Minas Gerais	Gerência de Coordenação e Integração de Geração e Transmissão
Alessandra Rocha Santos	Duke Energy	Gerência	São Paulo	Gerente Adj Tesouraria
Carlos Alberto Baptista	FMC	Diretoria	São Paulo	Diretor Comercial (foco em vendas diretas)
Osvandir Ricardo Silva Gaspar	Gerdau	Gerência	Rio Grande do Sul	Gerente Tributos Indiretos
José Henrique de Camargo Brandileone	Globo	Diretoria	Rio de Janeiro	Diretor de Tesouraria Corporativa
Fabiano Borges	Grupo FIAT	Média Gerência	Minas Gerais	Supervisor Tecnologia Estampas
Marcelo de Elias	Iochpe-Maxion	Gerência	São Paulo	Gerente de RH
José Fernando Filippelli	Pirelli	Diretoria	São Paulo	Purchasing Director Latam
Fernando Puell Neto (Roberta Giachello)	Saint Gobain	Gerência	Rio de Janeiro	Gerente Técnico Comercial e de Marketing
Thales Crivelli Nunes	Samarco	Média Gerência	Minas Gerais	Engenheiro de Desenvolvimento Tecnológico
Cristóvão Luis Pitangueira Mangueira (Elaine)	Hospital Albert Einstein	Gerência	São Paulo	Gerente Médico Laboratório e Anatomia
Denis Dinardi	AngloGold Ashanti	Gerência	Minas Gerais	Gerente Geral
Pedro Aurelio Martins de Goes Monteiro	Aperam	Gerência	Minas Gerais	Gerente de Logística de Transportes
Alex Matilha	ArcelorMittal	Gerência	Espirito Santo	Gerente da Área de Desenvolvimento de Produtos
Tarcísio Albuquerque Queiroz	Cemig	Diretoria	Minas Gerais	Superintendente
Afrânio Ricardo Haag	Fleury: médica e saúde	Diretoria	São Paulo	Diretor Corporativo de Suprimentos
Rene Shibata	FMC	Média Gerência	São Paulo	Coordernador de Importação e Atendimento ao Cliente
José Cândido Damasceno Souza	Gerdau	Gerência	São Paulo	Gerente de Suprimentos - Serviços Global
José Ferreira Monteiro	Globo	Gerência	Rio de Janeiro	Gerente de Finanças
Lucas Matos Fernandes	Grupo FIAT	Média Gerência	Minas Gerais	Coordenador de Tesouraria
Joaquim Borges Rodrigues Junior	Iochpe-Maxion	Diretoria	São Paulo	Diretor Geral
Ciro Rodrigues de Mello	Banco Itaú	Presidência	EUA	SVP - General Manager
Guilherme Moretzsohn Couto Nunes Coelho	Oi	Gerência	Minas Gerais	Gerente Preposto MG/CO
Denilson Rodrigues Araújo	Samarco	Gerência	Minas Gerais	Gerente Geral de Tecnologia e Ecoeficiência
Avraham Cohen (indicado Cristina)	Souza Cruz	Gerência	Rio de Janeiro	Gerente de Inteligência, Planejamento Estratégico

Fonte: Informações Institucionais da FDC

Anexo 5 – Caracterização da Amostra dos Gerentes de Relacionamento

Na sequência apresentaremos uma caracterização da amostra dos gerentes de relacionamento do grupo que foi alvo das entrevistas, a sua distribuição geográfica, e a lista completa com os respectivos nomes e empresas clientes.

Figura V.1 Caracterização por região geográfica



Fonte: Informações Institucionais da FDC

Figura V.2 Lista dos gerentes de relacionamento entrevistados

Gerentes	Empresas Cliente	Região
Alice Mello	FMC	Minas Gerais
Ana Paula Tolentino	Iochpe-Maxion	São Paulo
Bernadette	ArcelorMittal	Minas Gerais
Cláudia Botelho	Globo; Pirelli	Minas Gerais
Cristina Leão	Gerdau	Minas Gerais
Cristina Martins	AngloGold Ashanti	Minas Gerais
Eliane Pampolini	Globo; Samarco	Minas Gerais
Fabiana Miranda	Oi	Rio de Janeiro
Glac Coura	Fiat	Minas Gerais
Maria de Lurdes Lanzana	Fleury	São Paulo
Marisa Delfino	Aperam; Sousa Cruz	Minas Gerais
Paula Borges	Algar	Minas Gerais
Roberta Campana	Cemig; Saint Gobain	Minas Gerais
Selma	Bradesco; Saint Gobain	São Paulo
Valdirene	Hospital Albert Einstein; Duke Energy; Banco Itaú	São Paulo
Viviane	Cemig	Minas Gerais

Fonte: Informações Institucionais da FDC